
Output 6 aus dem ALTEF-Projekt

Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz Der Ansatz „Agiles Lernen“

-

Lernkarten zu „Change“ im Projektmanagement (Lerneinheiten für selbstgesteuertes Lernen)

Inhalt

SMART(e) Zielsetzung.....	3
Phasen im Veränderungsprozess	7
Stakeholder Analysis	10
Stage Gate Prozess	14
Storytelling-Methode	18
Positive Fehlerkultur	22



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Autoren

Sandra Bräutigam, Peter Heßbrüggen, Benjamin Höhne

für das Fernstudieninstitut der Beuth-Hochschule für Technik Berlin


fsi@beuth-hochschule.de

Dieser Text ist ein Output des ALTEF Projekts:

“Arbeitsplatzintegriertes Lernen für qualifizierte technische Fachkräfte”

Berlin, Aalborg, Leiderdorp 2019

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Licence: 

SMART(e) Zielsetzung

Von Eve Müller

Anlässe

- Die eigene Arbeit selbstorganisiert gestalten
- Einen persönlichen Veränderungsprozess einleiten

Ergebnisse

- Kann aus dem eigenen (Arbeits-)Alltag Ziele ableiten.
- Kann eigenständig SMARTe Ziele spezifizieren.
- Kann diese Ziele anhand der SMART-Formel bewerten.

Anlass

- Wofür möchten Sie ein spezifisches Ziel ausformulieren? Bitte skizzieren Sie kurz den Anlass (bspw. Beginn eines neuen Projektes).

Zielformulierung

- Bitte formulieren Sie ein spezifisches Ziel aus. Achten Sie hierbei auf die SMART-Formel (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar).

Kriterien überprüfen

- Bitte begründen Sie stichwortartig, weshalb dieses Ziel aus Ihrer Sicht der SMART-Formel entspricht.

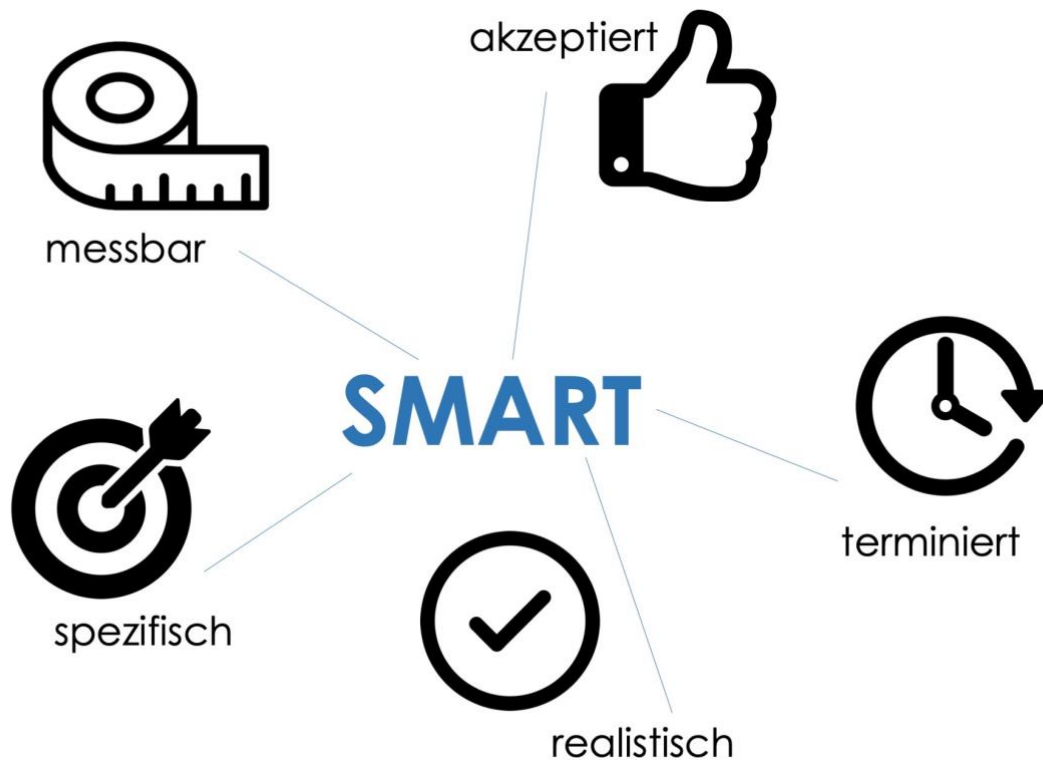
Impulse

Eine große Hürde ist es, Ziele so zu formulieren, dass sie auch tatsächlich erreicht werden können. Auch wenn die SMART-Formel zur Formulierung von Zielen häufig in Seminaren und Weiterbildungen vermittelt wird und womöglich auch Ihnen bereits bekannt ist, passieren einigen Personen dennoch Fehler beim Ausformulieren der eigenen Ziele. Deshalb wollen wir an dieser Stelle noch einmal genauer auf diese Methode eingehen. Denn nur wer ein spezifisches Ziel vor Augen hat, kann den Weg zu diesem Ziel konsequent und effizient planen wie beschreiten.

Zielformulierungen sind nicht nur für einzelne Personen wichtig, sondern sollten in jeder Initiierungsphase eines Projektes genügend Aufmerksamkeit finden. Denn Platz 1 der Gründe, weshalb Projekte scheitern, sind unklare Ziele. Während man auf das Budget und die zur Verfügung stehenden Ressourcen meist keinen Einfluss hat, so kann man die Ausformulierung von Zielen ganz klar steuern.

SMART-Formel für die Zielsetzung

SMART ist ein Akronym und steht für **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminierbar. Ein zu erreichender Zustand—das Ziel—sollte genau diesen Punkten entsprechen.



- **S für spezifisch**
 Ein Ziel sollte so konkret und präzise wie möglich formuliert sein. Damit stellen Sie sicher, dass es keinen Spielraum für Interpretationen gibt. Besonders wichtig ist dieser Punkt dann, wenn das Ziel für mehrere Personen gelten soll, da damit sichergestellt wird, dass alle Beteiligten die gleiche Vorstellung von diesem Ziel haben. Aber auch für ein ganz eigenes Ziel ist das bedeutsam, da das Ziel damit greifbarer und viel konkreter zu fassen wird. Spezifisch heißt nicht, dass Sie bereits konkret beschreiben WIE Sie ein Ziel erreichen. Bleiben Sie bei der Beschreibung eines Soll-Zustandes.
~~Frühzeitiger Beginn des Projektes~~
 Aufstellung eines Projektteams mit 5 Mitgliedern aus allen Fachbereichen zum 01. Februar
 ? Was genau ist es, das ich erreichen will ?
- **M für messbar**
 Legen Sie Kriterien fest anhand derer Sie beurteilen können, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. Im besten Fall handelt es sich dabei um konkrete Zahlen (z.B. verstrichene Zeit, Kosten, Indikatoren für Qualität oder Fortschritt). Können Sie die Erreichung des Ziels nicht messen, so können Sie das Ziel auch nicht erreichen, denn wie entscheiden Sie dann über den Erfolg?
~~Geringe Projektkosten~~
 Einhaltung eines Projektbudgets von 300.000€
~~Höhere Kundenzufriedenheit~~
 Das Rating der Kundenzufriedenheit auf 90% steigern.
 ? Wie kann ich meine Zielerreichung messen ?
- **A für akzeptiert**
 Die Akzeptanz eines Zieles ist ein wichtiges, wenn auch 'weiches' Kriterium. Ausformulierte Ziele sollten stets attraktiv und angemessen sein, denn nichts ist

demotivierender als etwas tun zu müssen, was man nicht für erstrebenswert hält oder wofür man keinen Grund sieht. Idealerweise kommt Begeisterung bei Ihnen auf, wenn Sie an die Zielerreichung denken. Dann fällt es Ihnen leichter Motivation zu schöpfen und Ihre Ziele in die Tat umzusetzen. Wenn das Ziel für mehrere Personen gelten soll, sollten für eine Maximierung der Akzeptanz alle Beteiligten an der Zielformulierung aktiv teilhaben dürfen. Auch ein Abwägen unterschiedlicher Alternativen ist hier denkbar.

~~Das Rating der Kundenzufriedenheit auf 30% senken.~~

Das Rating der Kundenzufriedenheit auf 90% steigern.

? Ist das Ziel relevant und wünschenswert für mich ?

- **R** für realistisch

Dieser Punkt hängt eng mit dem vorherigen Punkt zusammen. Ziele, die realistisch erreicht werden können, werden leichter akzeptiert und motivieren stärker als Ziele, die sowieso nicht umsetzbar sind. Hier sollte also beurteilt werden, ob das Ziel mit den gegebenen Ressourcen in der gewünschten Zeit realisierbar ist. Als Grundregel gilt hier: wählen Sie ein Ziel stets so, dass es Sie nicht vollkommen überfordert, denn dann laufen Sie Gefahr, es gar nicht zu versuchen. Ihre Ziele sollten Sie zwar fordern, aber nicht überfordern. Seien Sie ambitioniert, aber realistisch.

~~Höhere Kundenzufriedenheit~~

Das Rating der Kundenzufriedenheit auf 100% steigern

? Ist es wirklich realistisch, dass ich dieses Ziel erreiche ?

- **T** für terminiert

Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht werden soll. Zu diesem Zeitpunkt wird dann also die endgültige Zielerreichung beurteilt, indem die messbaren Kriterien zurate gezogen werden. Auch wenn das Ziel für mehrere Personen gelten soll, ist diese Terminvorgabe zentral, da sonst schnell geglaubt wird, man habe noch ewig Zeit. Ein konkretes Datum macht Beine!

~~Frühzeitiger Beginn des Projektes~~

Aufstellung eines Projektteams bis zum 01. Februar

? Wann überprüfe ich, ob ich das Ziel erreicht habe ?

Ein abschließendes Beispiel: Aus "Ich möchte 3.500€ im Monat verdienen." wird anhand dieser SMART-Formel "Ich werde bis zum 01.01.2025 (terminiert) durch meine selbstständige Arbeit als XY (spezifisch) im Monat 3.500€ brutto (messbar) verdienen. (realistisch und attraktiv)". Meist gibt es nicht nur ein übergeordnetes Ziel, sondern auch viele kleinere Zwischenziele. All diese können anhand der SMART-Formel vereinfacht und präzisiert werden, um die Chance auf eine Zielerreichung zu maximieren.

Forschung zu "goal setting"

Erforscht wurden unterschiedliche Formen der Zielsetzung unter dem Titel des "goal settings" von den beiden Psychologen Edwin Locke und Gary Latham. Im Folgenden finden Sie noch einige praktische Tipps, die sich aus den 25-Jahren Forschung und über 400 Studien für Sie ableiten lassen.

- **Halten Sie sich an die SMART-Formel!** Spezifische und ambitionierte Ziele führen stets zu besseren Leistungen, als vage und zu leichte Zielsetzungen.

- **Setzen Sie sich ambitionierte Ziele!** Ambitionierte Ziele sind stets motivierender, als zu einfache Zielsetzungen. Finden Sie also ein gutes Maß zwischen einem zu leichten und einem zu schweren Ziel. Trauen Sie sich ruhig etwas zu. Wenn Sie ein ambitioniertes Ziel dann erreichen, können Sie umso stolzer auf sich sein und besonders motiviert an neue Zielsetzungen rangehen.
- **Halten Sie Ihre Ziele immer schriftlich fest!** Damit zwingen Sie sich nicht nur zur genauen Überlegung der Zielformulierung, sondern erhöhen auch die Verbindlichkeit der Zielsetzung. Steigern können Sie diese Verbindlichkeit, indem Sie das Ziel auch KollegInnen oder FreundInnen mitteilen. Denn wer möchte schon mit hohen Ambitionen prahlen, die er dann später nicht erreicht?
- **Sorgen Sie für regelmäßiges Feedback!** Damit Sie an Ihrem Ziel konsequent dranbleiben ist es hilfreich, sich auch im Prozess regelmäßig Feedback einzuholen. Feedback können Sie sich selbst geben, in dem Sie anhand der festgelegten Kriterien beurteilen, wie weit Sie in der Zielerreichung gekommen sind (Wie viel Projektbudget ist bereits aufgebraucht?), oder Sie bitten eine andere Person um eine Rückmeldung. Das kann motivieren!

Abschließend ein passendes Zitat:

"Der Mensch ist ein zielstrebiges Wesen – doch meistens strebt es zu viel und zielt zu wenig."

Weiterführende Information

In diesem TED-Talk (englisch) erzählt John Doerr noch einmal in einem breiteren Rahmen davon, wie man gute wie auch schlechte Ziele setzen kann:

<https://youtu.be/L4N1q4Rni9I>

Quellen

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

Phasen im Veränderungsprozess

Von Benjamin Höhne

Anlässe

- Planung eines Veränderungsprojekts
- Planung eines Stakeholder-Meetings
- Vorbereitung einer Kommunikationsstrategie

Ergebnisse

- Kennt das Prinzip von Phasenmodellen in Veränderungsprozessen
- Kann eine grobe Strategie für ein Veränderungsprozess entwerfen

Anwendung

- In welchem Bereich durchläuft Ihre Organisation gerade einen Veränderungsprozess
- In welcher Phase befindet sich diese Veränderung
- Beschreiben Sie drei Situationen/Kontexte in Ihrem Arbeitsalltag in denen Sie durch „Nudges“ erwünschtes Verhalten im Sinne des Veränderungsprozesses verstärken könnten.

Impulse

3, 4, 5 oder 7? Die Modelle und Theorien sind sich zwar nicht einig wie viele Phasen man am besten in einem Veränderungsprojekt unterscheiden sollte, das sich dieses allerdings in unterschiedliche Phasen aufteilen lässt, darüber herrscht Einigkeit. Alle Modelle erkennen, dass es ein Veränderungsprojekt je nach Reifegrad, oder eben Phase, unterschiedliche Aktivitäten benötigt.

Zur Veranschaulichung dieser Idee betrachten wir dafür eines der reduziertesten und auch ältesten Modelle zu Veränderungsprozessen in Organisationen: Kurt Lewins **Change Model**. Nach seiner Vorstellung kann man einen Veränderungsprozess in drei Phasen unterteilen:

- **Auftauen** (Unfreezing)
- **Verändern** (Changing)
- **Einfrieren** (Refreezing)

Auftauen

Viele Menschen stehen einem Wandel zunächst ablehnend gegenüber. Das Ziel während der Auftauphase ist es deshalb ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie der Status quo die Organisation aktuell behindert. Alte Verhaltensweisen, Denkweisen, Prozesse, Menschen und Organisationsstrukturen müssen sorgfältig untersucht werden, um den Mitarbeitern zu zeigen, wie notwendig eine Veränderung ist, damit das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt schafft oder erhält. Die **Kommunikation ist besonders wichtig während der Auftauphase**, damit die Mitarbeiter über den bevorstehenden Wandel, die dahinter stehende Logik und den Nutzen für jeden Mitarbeiter informiert werden können

Verändern

Jetzt, da die Menschen "aufgetaut" sind, können sie beginnen, sich zu bewegen. Lewin erkannte, dass Veränderung ein Prozess ist, bei dem das Unternehmen sich in diesen neuen Zustand bewegen muss. Dieser Veränderungsschritt, auch als "Transitioning" bezeichnet, ist durch die Umsetzung der Veränderung gekennzeichnet. Zu diesem Zeitpunkt wird die Veränderung real. Es ist folglich auch die Zeit, in der die meisten Menschen mit der neuen Realität kämpfen. Es ist eine Zeit, die von Unsicherheit und Angst geprägt ist und die es zum schwierigsten Schritt macht. Während des Veränderungsschrittes beginnen die Menschen, die neuen Verhaltensweisen, Prozesse und Denkweisen zu erlernen. Je besser sie auf diesen Schritt vorbereitet sind, desto einfacher ist es, ihn abzuschließen. Aus diesem Grund sind **Bildung, Kommunikation, Unterstützung und Zeit für die Mitarbeiter entscheidend**, wenn sie sich mit dem Wandel vertraut machen. Auch hier ist der Wandel ein Prozess, der sorgfältig geplant und durchgeführt werden muss. Während dieses Prozesses sollten die Mitarbeiter an die Gründe für die Veränderung erinnert werden und wie sie nach vollständiger Umsetzung davon profitieren werden.

Einfrieren

Lewin nannte die letzte Phase seines Änderungsmodells das Einfrieren, aber viele bezeichnen es als Wiedereinfrieren, um den Akt der Verstärkung, Stabilisierung und Verfestigung des neuen Zustands nach der Änderung zu symbolisieren. Die Änderungen an organisatorischen Prozessen, Zielen, Strukturen, Angeboten oder Personen werden akzeptiert und als neue Norm oder Status quo wieder eingefroren. Lewin fand den Schritt des Wiedereinfrierens besonders wichtig, um sicherzustellen, dass die Menschen vor der Umsetzung der Veränderung nicht zu ihren alten Denkweisen oder Handlungen zurückkehren. Es müssen Anstrengungen unternommen werden, um sicherzustellen, dass der Wandel nicht verloren geht, sondern in der Kultur des Unternehmens verankert und als akzeptable Denk- oder Handlungsweise beibehalten wird. **Positive Belohnungen und die Anerkennung individueller Bemühungen** werden oft genutzt, um den neuen Zustand zu stärken, weil man glaubt, dass sich positiv verstärktes Verhalten wahrscheinlich wiederholen wird.

Nudging als hilfreiches Unterstützungskonzept

Nudging kommt aus dem Bereich der Verhaltensökonomie. Konkret von den Ökonomen Richard Thaler und Cass Sunstein, die in Ihrem Buch „Nudge“ ein Konzept beschrieben, wie die Erkenntnisse der Verhaltensökonomie und Psychologie dazu genutzt werden könnten auf einer gesellschaftlichen Ebene erwünschte Verhaltensweisen besser zu verstärken. Einfacher ausgedrückt, **wie helfe ich Menschen bessere Entscheidungen zu treffen, ohne ihre Wahlfreiheit einzuschränken**. Mit einem Stupser („nudge“) in die richtige Richtung. So ein nudge ist jedes kleine Merkmal in der Umgebung, das unsere Aufmerksamkeit erregt und unser Verhalten verändert.

Wenn man Menschen helfen will, bessere Entscheidungen zu treffen, ist eines der stärksten Instrumente die Darstellung und Verknüpfung von Wahlmöglichkeiten im Alltag, sozusagen die **Entscheidungsarchitektur** in einer Organisation. Jeder, der die Umgebung entwirft, in der Menschen Entscheidungen treffen, ist ein Entscheidungsarchitekt. So ist der Weg den Sie

durch einen IKEA oder einen Supermarkt nehmen klar vorgeplant und soll sie zu bestimmten Kaufentscheidungen animieren („nudges“).

Obwohl es beim Nudging darum geht, die Wahlfreiheit der Menschen zu wahren, kann eine Entscheidungsarchitektur nicht neutral sein. Richard Thaler verweist oft auf das Beispiel der Planung von Mahlzeiten in einer Schulmensa. So wählen Kinder in einer Mensa häufiger das Essen was Ihnen als erstes präsentiert wird. Als Mensaleiter haben Sie nun mehrere Möglichkeiten:

- Setzen Sie die gesunden Optionen in den Vordergrund, um ein gesünderes Essverhalten zu fördern.
- Beginnen Sie mit den ungesunden Optionen, um Kinder fatter zu machen.
- Entscheiden Sie sich für das profitabelste als erste Option, um den Finanzdirektor glücklich zu machen.
- Präsentieren Sie das Essen nach dem Zufallsprinzip, was ebenfalls eine Wahl ist.

Man muss als Entscheidungsarchitekt also auch **immer eine Wahl treffen**. Die Entscheidungsarchitektur ist nicht neutral. Ist man sich dieser Strukturen bewusst, kann man deren Grundsätze auch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen nutzen. Gerade in den Phasen in denen neue Verhaltensweisen eingeübt und verstärkt werden sollen, kann man die Entscheidungssituationen im Alltag möglichst so gestalten, dass sie die Entscheidung für das erwünschte Verhalten vereinfachen.

Weiterführende Information

Ein Vergleich verschiedener Change Management Modelle sowie deren Vor- und Nachteile findet sich bei cleverism.com: <https://www.cleverism.com/major-approaches-models-of-change-management/>

Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt:
<https://www.amazon.de/Nudge-Wie-kluge-Entscheidungen-anst%C3%B6%C3%9Ft/dp/3548373666/>

Stakeholder Analysis

Von Benjamin Höhne

Anlässe

- Stakeholder in einem Projekt identifizieren
- Allianzen und Widerstände in einem Projekt analysieren
- Gemeinsame Bedürfnisse und Interessen in einem Projekt identifizieren

Ergebnisse

- Hat ein Verständnis für die verschiedenen Akteure in einem Projekt
- Kann sich die Basis für eine Stakeholder Strategie erarbeiten

Anwendung

Ordnen Sie die Stakeholder in ihren Projekt auf der Power-Interest-Matrix an (Interaktive Ressource; Alternativ auf einem eigenen Chart).

Impulse

Als Stakeholder werden alle Personen oder Gruppen bezeichnet, die in einem Projekt von den Aktivitäten und Entscheidungen betroffen sind, sie aktiv gestalten oder daran in anderer Form teilhaben. Um diese Abhängigkeiten zu kennen und in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, lohnt es sich die Stakeholder in einem Projekt näher kennenzulernen. So wissen erfolgreiche Projekte, wer ihre Stakeholder sind und was sie motiviert. An dieser Stelle kommt die Stakeholder-Analyse ins Spiel.

Stakeholder-Identifikation

Bevor Stakeholder analysiert werden können, müssen sie identifiziert werden. So können zunächst unbedeutend erscheinende Projektbeteiligte im Verlauf eines Projektes die Fähigkeit erlangen das gesamte Projekt zu sabotieren, wenn sie nicht von Anfang an berücksichtigt wurden. Als grobes Schema zur Einordnung von Stakeholdern, können beispielsweise folgende Kategorien herangezogen werden:

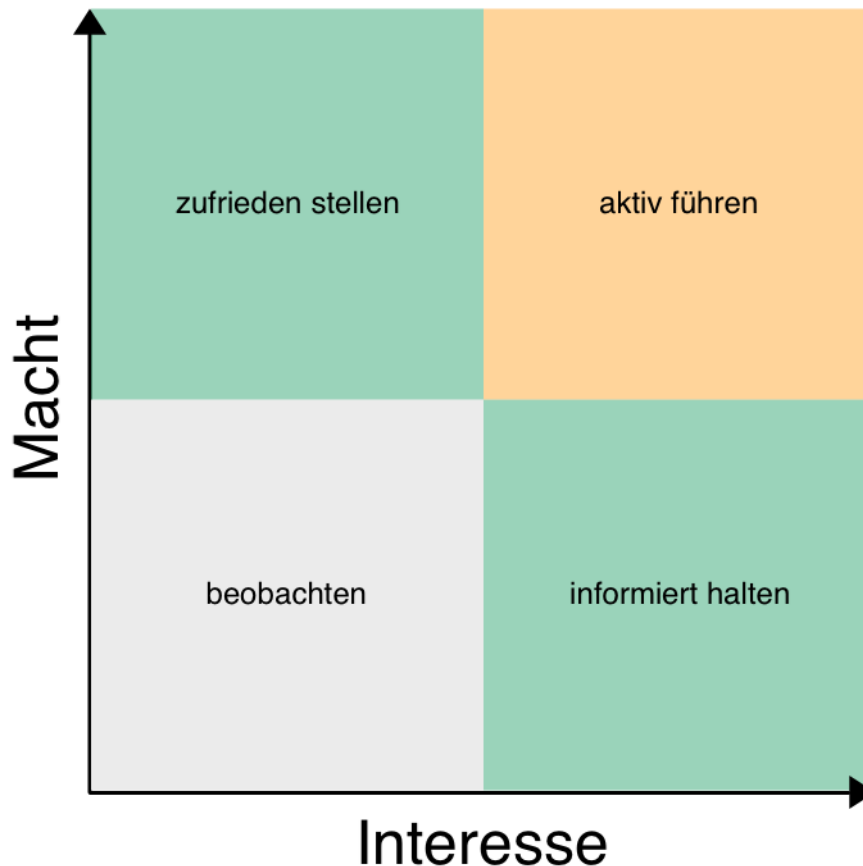
- **Führungskräfte** sind Interessenvertreter der übergeordneten Organisation, einschließlich des Projektponsors.
- **Kunden** bezahlen für das Produkt oder die Dienstleistung (die Leistungen), die das Projekt produziert.
- Das **Projektteam** produziert diese Produkte und Dienstleistungen.
- **Experten** stellen dem Projekt fachkundige Beratung und Ressourcen zur Verfügung.
- **Investoren** stellen die Finanzierung des Projekts sicher.
- **Lieferanten** stellen externe Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung.
- **Staatliche Organisationen** erlassen Vorschriften und erteilen Genehmigungen.
- **Komitees, Gremien oder NGOs** genehmigen Ergebnisse oder wollen Einfluss auf die Entscheidungen im Projekt nehmen.

Power-Interest Matrix

Es gibt zwei primäre Variablen, die die Interessengruppen definieren und wie sie das Projekt beeinflussen.

Macht ist die Fähigkeit des Stakeholders, das Projekt zu ändern oder zu stoppen.
Interesse ist der Grad an (subjektiver) Betroffenheit durch die Ergebnisse des Projektes.
Anders ausgedrückt die Größe der Überschneidung zwischen den Bedürfnissen des Stakeholders und den Bedürfnissen des Projekts.

Aus diesem Grund ist die gebräuchlichste Methode der Stakeholder-Analyse eine **Power-Interest-Matrix**. Dieses Diagramm mag oberflächlich gesehen sehr einfach erscheinen, bietet aber eine Fülle von Informationen über einen Stakeholder und wie man ihn verwaltet.



Die vier Quadranten, in denen jeder Stakeholder liegt, haben jeweils unterschiedliche Führungsmerkmale.

Wenig Macht und Interesse

Beobachten, um sicherzustellen, dass sie nicht in der Lage sind, das Projekt zu stoppen oder zu ändern

Hohe Macht und wenig Interesse

Zufrieden stellen, damit das Projekt nicht durch einen einzelnen Stakeholder in Gefahr gerät.

Wenig Macht und hohes Interesse

Informiert halten, damit man diese Stakeholder als Verbündete gewinnen kann.

Hohe Macht und hohes Interesse

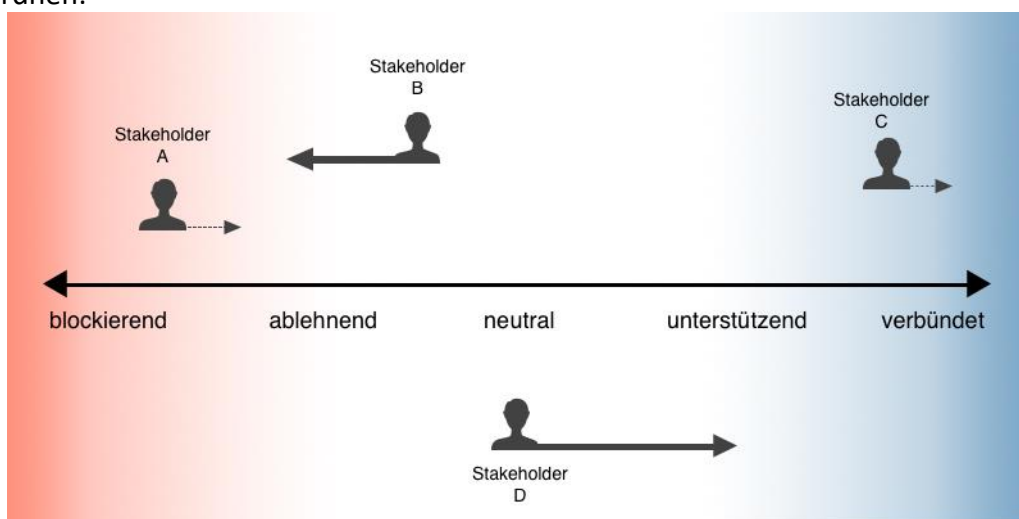
Aktiv führen, da sie einen großen Einfluss auf das Projekt haben.

Beispielsweise könnte eine staatliche Genehmigungsbehörde eine sehr hohe Macht haben, aber ein sehr geringes Interesse an dem Projekt. Sie müssen zufrieden gestellt werden, oder sie können Genehmigungen verweigern. Ebenso könnte ein Umweltprotestler eine sehr geringe Macht, aber großes Interesse haben. Sie müssen auf dem Laufenden gehalten werden, damit sie keinen übermäßigen Widerstand mobilisieren.

Die Power-Interest Matrix enthält lediglich einen Punkt, der anzeigt, wo der Stakeholder auf dem Chart sitzt. Eine größere Stakeholder-Analysematrix kann die Definitionen erweitern, woher diese Macht kommt, wie sie sie ausübt und was ihr Interesse an dem Projekt ist.

Unterstützung vs. Widerstand

In den meisten Projekten spielen die Stakeholder in verschiedenen Teams. Sie haben unterschiedliche Werte und Interessen. Diese konkurrierenden Interessen verlangen, dass Projektmanager nicht nur die Bedürfnisse und Ziele der Interessengruppen verstehen, sondern auch über starke Konfliktlösungs-, Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Es kann daher hilfreich sein, die Stakeholder auch auf dieser Dimension einzuordnen:



Über die Einordnung der Stakeholder auf dem Kontinuum lassen sich zusätzlich mit Pfeilen in unterschiedlicher Stärke auch aktuelle Entwicklungen oder Zielvorstellungen visualisieren.

Um die Motive und Bedürfnisse der Stakeholder zu verstehen, können verschiedene Kategoriensysteme genutzt werden. Für eine grobe Übersicht kann man sich an folgende übergreifende Bedürfnisse nach Reiss halten, um eventuelle Bedürfnisse der Projekt-Stakeholder wiederzuerkennen.

Akzeptanz – das Bedürfnis gewürdigt zu werden.

Neugierde - das Bedürfnis Wissen zu erwerben.

Essen - das Bedürfnis nach Nahrung

Familie - das Bedürfnis sich um seine Nachkommen zu kümmern.

Ehre - das Bedürfnis den üblichen Werten der eigenen Gruppe treu zu bleiben.

Idealismus - das Bedürfnis nach sozialer Gerechtigkeit

Unabhängigkeit - das Bedürfnis nach Eigenständigkeit und Eigenverantwortung

Ordnung - das Bedürfnis nach strukturierten, etablierten und konventionellen Umgebungen

Körperliche Aktivität - das Bedürfnis den eigenen Körper zu trainieren.

Macht - das Bedürfnis der Willenskontrolle

Romantik - das Bedürfnis nach Paarung oder Sex.

Sparen - das Bedürfnis etwas zu sammeln.

Sozialer Kontakt - das Bedürfnis nach Beziehung zu anderen Menschen

Sozialer Status - das Bedürfnis nach sozialer Bedeutung

Ruhe - das Bedürfnis sicher und geschützt zu sein.

Rache - das Bedürfnis gegen eine andere Person zurückzuschlagen.

Weiterführende Information

Falls die Stakeholder eines Projekts in einem Workshop mit anderen Beteiligten erarbeiten werden sollen, lohnt sich ein umfangreicheres Verfahren wie zum Beispiel in diesem Video von „More than Metrics“ erläutert: <https://www.youtube.com/watch?v=eqZfiTp1HZw>

Eine gute Einführung in die wichtigsten Prinzipien des Stakeholder Management findet sich bei der Association for Project Management: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/stakeholder-engagement/key-principles/>

Stage Gate Prozess

Von Peter Heßbrüggen

Anlässe

- Ideen generieren und bewerten
- Innovative Vorhaben anregen und auf den Weg bringen
- Innovative Vorhaben managen und verstetigen

Ergebnisse

- Kann die wichtigsten Gates eines Innovationsprozesses beschreiben
- Kann Ideen identifizieren die für einen Innovationsprozess geeignet sind
- Kann sein Umfeld motivieren Ideen für einen Innovationsprozess beizutrag

Anwendung

Bedürfnisse

- In welchen Bereichen sehen Sie einen Bedarf?
- Mit welchen vorhandenen Lösungen sind viele Menschen ausgesprochen unzufrieden?

Ideen

- Welche Idee wollen Sie vorschlagen?

Challenge

- Welche herausfordernden Fragestellungen können Sie formulieren, um Ihr Team anzuregen nach Ideen zu suchen?

Support

- Wie können Sie ein Umfeld schaffen, um Ideen für innovative inkrementelle Verbesserungen anzuregen?
- Wie können Sie ein Umfeld schaffen, um auch radikale und disruptive Ideen anzuregen?

Impulse

Stage Gate Innovation Prozess nach Cooper

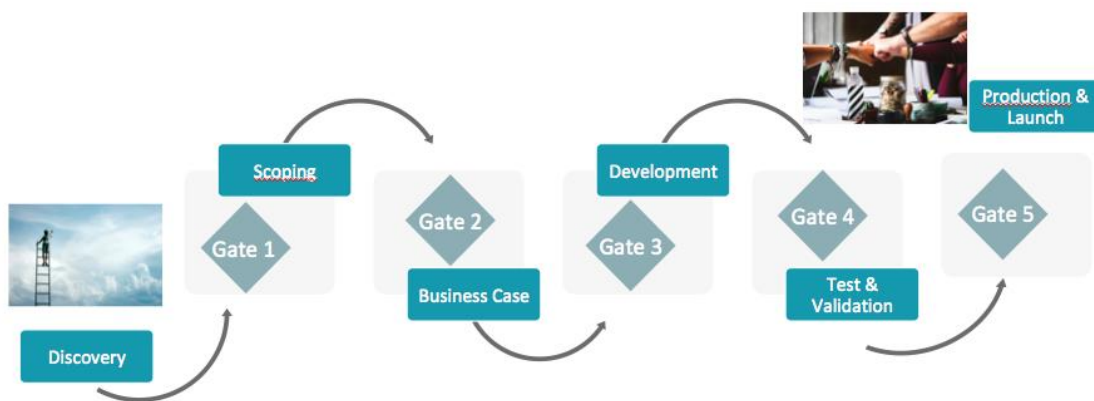
Das Stage-Gate-Modell wurde von [Robert G. Cooper](#) entwickelt, um Innovations- und Entwicklungsprozesse maßgeblich zu optimieren. Das Modell verfolgt hierbei eine Reihe von Zielsetzungen, welche im Rahmen der bisherigen Entwicklungsprozesse entweder keine oder lediglich eine suboptimale Berücksichtigung fanden. So bestehen die Ziele in:

- Qualitätsverbesserung der Prozessdurchführung
- Schärfere Fokussierung und bessere Prioritätssetzung
- Parallele Prozessabwicklung mit hohem Tempo
- Einsatz eines bereichsübergreifenden Teams
- Expliziter Einbezug von Marktorientierung und Marktbeurteilung
- Detaillierte Informationsgewinnung und Prognosen im Entwicklungsvorfeld

- Kreieren von Produkten mit Wettbewerbsvorteilen

Wie so viele andere Entwicklungsmodelle, so hat auch der Stage-Gate-Prozess eine Aktualisierung und Weiterentwicklung erfahren, welche sich jedoch eher an Unternehmen richtet, die bereits über eine fundierte Praxis-Erfahrung mit Coopers Prozess verfügen. (Wikipedia)

Es gibt sehr unterschiedliche Ausprägungen von Stage Gate Prozessen. Eine einfache Form ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



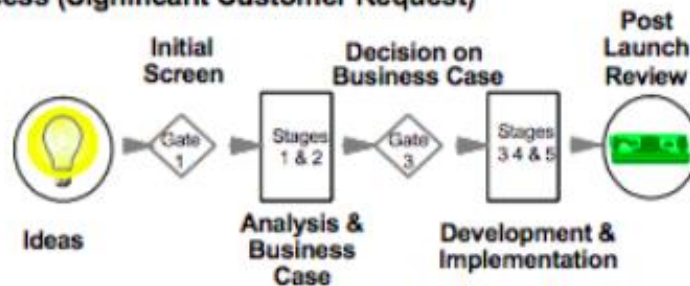
Aufbau

Der Stage-Gate-Prozess unterteilt ein Entwicklungsvorhaben in mehrere einzelne Abschnitte und sogenannte Tore ([Gates](#)). Die Einteilung in die einzelnen Abschnitte erfolgt dabei sachlogisch, so dass eine Innovation zu Beginn des Stage-Gate-Prozesses zunächst im Hinblick auf ihre technische und betriebswirtschaftliche Güte analysiert wird, ehe sie an die Entwicklung übergeben und zur Serienreife und anschließenden Markteinführung gebracht wird. Die Anzahl der Abschnitte variiert in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Branche bzw. der einzelnen Unternehmen; so sind bei Aggregatprojekten in der Automobilindustrie zehn Abschnitte keine Seltenheit, während der Standard nach Cooper bei vier bis sechs Abschnitten liegt. Zentraler Bestandteil des Cooperschen Modells sind darüber hinaus Tore, welche zwischen den einzelnen Abschnitten positioniert sind und als Meilenstein fungieren. Bevor ein Projektteam die Aufgaben des nächsten Abschnitts in Angriff nehmen kann, wird im Rahmen der Gates eine Entscheidung getroffen, ob das Projekt fortgeführt oder abgebrochen wird. Dabei wird das Projekt an vorzuweisenden, vorab definierten Resultaten und Kriterien bemessen. Üblicherweise erfolgt diese Projektbewertung durch vorgesetzte Manager der verschiedenen Bereiche, die jene erforderlichen Mittel kontrollieren, die vom Projektteam für den nächsten Abschnitt benötigt werden.

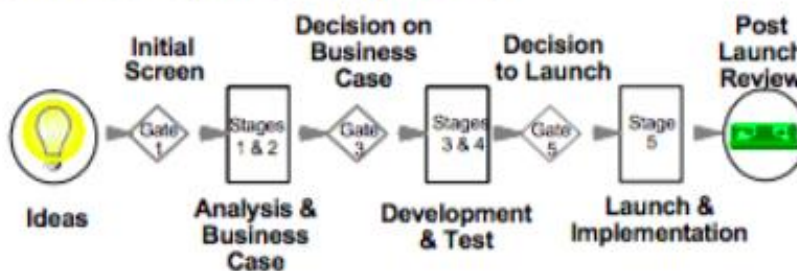
Der von Cooper entwickelte Stage Gate Prozess ist in Abhängigkeit des zu erwartenden wirtschaftlichen Risikos unterschiedlich ausgeprägt. Wie in dem Abbildung: Optimierter Stage Gate Prozess nach Cooper (Robert G. Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 2002) dargestellt, wird bei Fällen, die ein geringeres Risiko haben, die Beurteilung auf Basis des Business Cases gemacht. Dabei gibt es lediglich zwei Entscheidungsereignisse; sogenannte Gates. Im Gate 1 werden die Ideen gesichtet und mit den Bewertungskriterien (Pflicht- und

Optionale Kriterien) abgeglichen. Im Ergebnis kann ein Fall, wie in jedem Gate, beendet werden (KILL) oder für einen späteren Zeitpunkt auf Wiedervorlage (HOLD) oder für die nächste Phase akzeptiert (GO) werden. Im Gate 2 werden die Fakten aus dem Business Case bewertet und nach einer Umsetzungsphase wird ein Review durchgeführt. Für Projekte mit einem größeren Umfang und Risiko werden weitere Gates vorgesehen. Dabei wird nach dem Initial Screen eine umfangreichere Voranalyse zu Produktumfang und Nutzen durchgeführt und im Second Screen bewertet. Außerdem wird vor der Produkteinführung der Systemprototyp in dem Gate Post Development Preview bewertet.

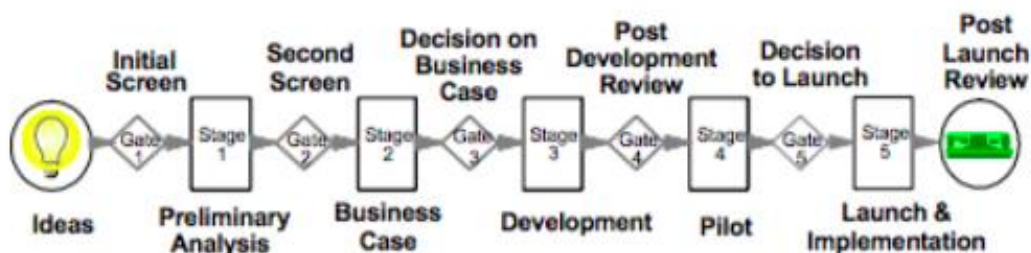
SCR Process (Significant Customer Request)



Fast Track Process (for lower risk projects)



Full 5-Stage Process (for larger, higher risk projects)



Alternative Modelle

In den vergangenen Jahren geriet der Stage-Gate-Prozess in die Kritik: Angesichts des wachsenden Innovationstempos sei der Prozess zu linear, nicht adaptiv genug und ermutige keine Experimente.

Methoden des Design Thinkings versprechen einen dynamischen und agilen Ansatz. Gleichwohl ist die Grundüberlegung bestimmte Gates als Schwelle und Reviewschritte einzuplanen hilfreich, um einen transparenten und kontinuierlichen Prozess zu etablieren, der die Innovationsfähigkeit des Unternehmens fördert.

Eine Weiterentwicklung des Stage Gate Prozesses und Kombination mit Elementen des agilen Lernens wurde in dem **Sustainable Generation Modell** von Peter Heßbrüggen abgebildet. Eine Lernkarte [Sustainable Innovation Design](#) kann alternativ genutzt werden.

Storytelling-Methode

Von Sandra Bräutigam

Anlässe

- Entwicklung einer Strategie zur Unternehmenskommunikation
- Vorbereitung einer Marketing-Maßnahme
- Vorbereitung eines Veränderungsprozesses

Ergebnisse

- Kann klar beschreiben, was die Storytelling-Methode als Kommunikationsinstrument ausmacht.
- Kann entscheiden ob die Storytelling-Methode sich als Instrument für die geplante Unternehmenskommunikation eignet
- Kann entscheiden ob die Storytelling-Methode sich als Instrument für die geplante Marketingmaßnahme eignet

Anwendung

Ziele

- Was ist das Ziel Ihrer Präsentation von Informationen als Story?
- Welche Zielgruppe(n) wollen Sie erreichen?

Struktur

- Legen Sie die Ansprachehaltung und Erzählstimme für die Zielgruppe fest.
- Welche Kommunikationsmedien und -kanäle wollen Sie einsetzen?

Struktur

- Definieren Sie den Anfang Ihrer Story.
- Definieren Sie die Mitte Ihrer Story.
- Definieren Sie den Schluss Ihrer Story.

Impulse

Storytelling ist alt und modern zugleich und erfreut sich im Unternehmenskontext zunehmender Beliebtheit. Storytelling beschreibt das Erzählen von Geschichten als Mittel zur einprägsamen Übermittlung von Erfahrung. Dabei kann es sich um Faktenwissen handeln, aber auch um Überzeugungen oder Werte.

Eine gute Story ist unterhaltsam, mitreißend und bleibt im Gedächtnis! Menschen lieben Geschichten. Aber was macht eine gute Story aus?

Zunächst muss man die beiden Einsatzmöglichkeiten von Storytelling als Methode zur Unternehmenskommunikation unterscheiden. Die eine ist der strategische Einsatz für das eigene Unternehmensleitbild / die Corporate Identity. Hier spielen insbesondere die Firmengeschichte, die Tradition der Marke oder die Werte des Unternehmens eine Rolle. Vermittelt wird darüber eine Identifikationsmöglichkeit für die Mitarbeitenden.

Diese Lernkarte beschäftigt sich aber hauptsächlich mit Storytelling als Marketing-Maßnahme. Hier ist das Ziel in der Regel die Kommunikation mit dem (potentiellen) Kunden. Der Trendforscher Matthias Horx sagt dazu:

Marketing morgen heißt: eine Geschichte von Menschen erzählen, die sich vorgenommen haben, etwas herzustellen, was Menschen wirklich lieben und brauchen. Weil es ungewöhnlich schön ist. Oder echte Probleme löst...

Damit man nicht mit einer schlechten Geschichte das Gegenteil vom Gewünschten erzielt, müssen mehrere Fragen in der Vorbereitung geklärt werden:

Was ist das Ziel? Klingt banal, ist aber zentral. Sie müssen wissen, was Sie mit einer Geschichte erreichen wollen und müssen bei der Entwicklung der Geschichte dieses Ziel immer wieder neu fokussieren!

Wer ist die Zielgruppe? Wer gehört alles zu Ihrer Zielgruppe? Womit wollen Sie diese Personen erreichen?

Die weiteren Fragen zu Form und Format sollen an einem Beispiel verdeutlicht werden:

Die 37jährige Anna K. versucht mit ihrer Familie gesundheitsbewusst zu leben, ohne dogmatisch zu sein. Anna ist Lebensmitteltechnologin und arbeitet bei PizGO, einem bekannten Hersteller für Tiefkühlkost. Die vegetarische PizGo Pizza ist auch bei ihr zuhause sehr beliebt, und ihre beiden Jungen essen dann sogar Brokkoli.

Allerdings wurmt es Anna, dass die TK-Pizza viel Salz enthält. Als auch der Jüngste strahlend eine ganze Pizza alleine schafft, setzt sich Anna K. in den Kopf, das Produkt gesünder zu gestalten! Es folgen viele Wochen Arbeit unter Hochdruck im neuen Technologiezentrum, das PizGO zur ständigen Verbesserung seiner Produkte aufgebaut hat. Doch der Erfolg bleibt aus. Die Pizza wird entweder geschmacklos oder verdirbt schnell.

Doch als sie eines Abends beim Kochen für die Salatsoße nur einen kleinen Rest an Meersalzkristallen übrig hat, kommt Anna eine Idee! Sie fährt ins Labor zurück und arbeitet die ganze Nacht. Am nächsten Morgen hält sie den Beweis in den Händen. PizGO kann mit dem neuen Verfahren den Salzgehalt der Tk-Pizza um 20 % reduzieren. Danke, Anna!

Die Ansprachehaltung

1. Der **Erfahrungsbericht**

Eine (ziemlich) wahre Geschichte, die von 'echten' Personen, also Kunden oder Mitarbeitenden, erzählt wird. Im Beispiel von Anna K. sollte es die Mitarbeiterin und auch die neue Rezeptur bei PizGO tatsächlich geben. Die Home Story und die alleinige Zuschreibung der Erfindung auf Anna können erfunden sein.

2. Der **Referenzbericht**

Eine wahre Geschichte, die von echten Kunden erzählt wird. Hier werden reale Erfahrungen mit dem Produkt / dem Unternehmen als Erfolg wiedergegeben.

3. Die **fiktionale Geschichte**

Verwenden große Konzerne, wenn nicht ein Produkt, sondern eher die Marke als Gefühl beworben wird. Z.B. Youtube-Video BAUHAUS Warum es gut werden muss. Der Aufwand ist hoch. Ist es gut gemacht, hat man allerdings die einzige Art von Werbung, die freiwillig angeklickt wird.

4. Die **Unternehmens- oder Produktgeschichte**

Sollte als Selbstdarstellung immer vorhanden sein. Werte und Selbstverständnis (traditionell, jung, innovativ, etc.) werden versachlicht als Entwicklungsgeschichte.

Für 1. und 2. ist es besonders wirksam, mit Problemen zu beginnen, die überwunden werden mussten.

Wie erzählt man eine gute Story?

Eine Geschichte soll fesseln und in Erinnerung bleiben. Dazu braucht das Produktionsunternehmen einen Menschen als Hauptdarsteller! Kein Produkt, keine Maschine erreichen die emotionale Ebene der Kunden. Hat eine Figur ein Motiv und ein Ziel, kann man mit ihr fiebern.

Aufbau

Die Heldenreise: Der amerikanische Mythenforscher Joseph Campbell hatte bestimmte Gemeinsamkeiten bemerkt in den Geschichten verschiedener Völker. Er leitete daraus die grundlegende Struktur der 'Heldenreise' ab, die man in vielen Büchern (Odyssee, Harry Potter) oder Filmen (Star Wars) wiederfinden kann. Die Handlung (Plot) wird in drei Etappen eingeteilt. ANFANG – MITTE – SCHLUSS.

- **ANFANG**
Die Heldin in der gewohnten Welt und der Ruf des Abenteurers. Zunächst erlebt man Anna K. in ihrem Dasein (Alter, Familie, Beruf). Aber es wird auch schon ein Mangel deutlich. Irgendetwas fehlt oder es gibt eine Sehnsucht (gesund leben).
- **MITTE**
Ein Punkt ohne Wiederkehr, das Abenteuer beginnt, Freunde und Feinde. Anna setzt es sich in den Kopf, sie wird unterstützt, gibt alles, scheitert (Spannungshöhepunkt).
- **SCHLUSS**
Die endgültige Änderung zum Besseren und Anerkennung der Heldentat. Anna findet eine neue Rezeptur und die Firma dankt ihr.

Erzählstimme

Im Fall von Anna K. ist es eine Mischung der Erzählstimmen. Es gibt die personale Erzählstimme "... wurmt es Anna K. ...".

Aber auch die übergeordnete Erzählperspektive "... im neuen Technologiezentrum, das PizGO zur ständigen Verbesserung seiner Produkte aufgebaut hat." und "Danke, Anna!".

In Unternehmens- oder Produktgeschichten wird gerne diese scheinbar neutrale Erzählperspektive verwendet. Unternehmensgeschichten präsentieren sich dabei anhand der Erfolge, Produktgeschichten oft mittels der Rückschläge. So kann z.B. ein Mitarbeiter des Unternehmens mit Ich-Stimme erzählen, wie schwierig es war, das neue Produkt zu entwickeln.

Im Referenzbericht wird meist die Ich-Stimme benutzt ("Ich empfehle das Produkt...")

Hier erklärt sich auch, warum das in Referenz- und Erfahrungsbericht gerne verwendete Interview einen selten vom Hocker reißt. Es hat nämlich keinen Spannungsbogen aus Anfang, Mitte, Schluss und kaum Überraschungsmomente.

Die fiktionale Erzählung ist offen für alle Perspektiven, es kann auch nur mit Bildern und Musik gearbeitet werden.

Wie kommuniziert man die Story?

Die Kommunikationsmittel einer Story sind Sprache, Bild, Ton und Film. Das gilt sowohl für die Internetseite des Unternehmens als auch das Kundenmagazin, den Newsletter und die sozialen Medien. Welche Medien genutzt werden hängt ab vom Ziel, von der Zielgruppe und der Art der Kampagne. Es kann entweder eine Richtung geben, nämlich die vom Unternehmen zu den Kunden, oder es gibt die Möglichkeit zur Interaktion.

Zunehmend versuchen Unternehmen, ihre Zielgruppe einzubeziehen. Das reicht von Kommentaren im firmeneigenen Blog über Userinträge auf der Facebookseite bis zu Gewinnspiel-Kampagnen (Coca Cola vergab Freitickets für die Premiere von Skyfall, wenn innerhalb von wenigen Sekunden bestimmte Hindernisse überwunden wurden) oder viralem Marketing (Millionen Klicks für Google India). Das interaktive Storytelling, in dem die User Akteure werden, kann aber auch schon eine Grafik (z.B. mit Mouseover für multimediale Inhalte) oder ein Quiz bewirken.

Der Zukunft des Storytelling zum Storyliving, d.h. die Geschichten persönlich und erlebbar zu machen, sind dabei keine Grenzen gesetzt.

Weiterführende Information

- Uber Taxi nutzt [Big Data der Kunden](#)
- Pepsi entführt in [augmented reality](#)
- Daimler arbeitet mit einem [Influencer](#) (Hund) im 360° Video
- Energieriegel Cliff Bar bindet die User mittels klickbarer Links ein ([Liquid Storytelling](#))
- Columbia Outdoor erfasste über Geotargeting den Standort des Nutzers, suchte das aktuelle Wetter heraus und zeigte dem Nutzer entsprechend ein Wolken- oder Sonnenmotiv verbunden mit der Kaufaufforderung für Flipflops oder Regenjacken

Positive Fehlerkultur

Von Eve Müller

Anlässe

- Analyse der eigenen Gesprächsführung
- Entwicklung einer Strategie zur Unternehmenskommunikation
- Vorbereitung eines schwierigen/konflikthaltigen Gesprächs

Ergebnisse

- Kann eine etablierte Fehlerkultur evaluieren.
- Kann eigene Entwicklungsfelder im Umgang mit Fehlern benennen.
- Kann einen tragfähigen Plan zum Umgang mit ähnlichen Fehlern skizzieren.

Anwendung

Vergangener Fehler

- Bitte skizzieren Sie einen Fehler, der Ihnen im beruflichen Alltag passiert ist und an den Sie sich noch genau erinnern können (bspw. Akteure und Vorkommnis).

Etablierte Fehlerkultur

- Wie sind Sie in Ihrem Team/Projekt mit diesem Fehler umgegangen? Bewerten Sie die etablierte Fehlerkultur anhand der vier Aspekte: Schuldigen- oder Ursachensuche; Strafe oder Verbesserung; Negative Emotion oder Sachlichkeit; Miteinander oder Gegeneinander.

Entwicklungsfelder

- Was genau würden Sie als verbesserungswürdiges Verhalten Ihrerseits im Umgang mit Fehlern bezeichnen?

Lösungsvorschlag

- Wie verhalten Sie sich das nächste Mal, wenn Sie in eine solche Situation kommen, um den Grundsätzen einer positiven Fehlerkultur zu folgen?

Impulse

Irrtümer rund um Fehler

- ~~Pech gehabt!~~
Fehler sind nicht durch Glück oder Pech vorherbestimmt, sondern werden von Menschen verursacht.
- ~~Fehlerverläufe sind schicksalhaft!~~
Fehler können gravierende Folgen haben. Ein fataler Verlauf ist jedoch nicht dem Schicksal geschuldet, sondern auf einen schlechten Umgang mit Fehlern zurückzuführen.
- ~~Schuldige müssen gesucht und bestraft werden!~~
Werden Schuldige gesucht, so wird personalisiert und emotionalisiert. Die Gefahr von Wiederholungsfehlern ist groß. Um dem Problem auf den Grund zu gehen, müssen die Ursachen für den Fehler erkannt und behoben werden.

Positive Fehlerkultur

Eine Fehlerkultur entwickelt sich meist zufällig aus einem langjährigen Zusammenwirken von unterschiedlichen Personen einer sozialen Einheit - sei es eine Familie, ein Freundeskreis oder ein Unternehmen. Diese Fehlerkulturen können sich je nach Lebensbereich ganz unterschiedlich ausgestalten, da sie maßgeblich durch deren Mitglieder bestimmt werden. Unternehmen sind immer mehr bestrebt darin, die Fehlerkultur nicht dem Zufall zu überlassen, sondern bewusst konstruktiv zu gestalten.

[Interaktive Ressource – Präsentation „Aspekte einer positiven Fehlerkultur]

Elke Schüttelkopf definiert insgesamt drei Säulen der Fehlerkultur. Neben Werten und Normen - also den gelebten Leitvorstellungen im Umgang mit Fehlern - und den erforderlichen mentalen, emotionalen, sozialen und methodischen Kompetenzen der MitarbeiterInnen sind besonders die Instrumentarien auf Unternehmensebene ausschlaggebend dafür, ob kompetente Mitarbeiter die gewünschten Werte und Normen implementieren können. Folgende Dimensionen sind hier bedeutend:

- Im Unternehmen sollte eine **Vertrauensbasis** aufgebaut werden, die eine sachliche Lösungsorientierung in einem partnerschaftlichen Dialog möglich macht.
- Besonders teure oder riskante Fehler sollten weitestmöglich vermieden werden. Eine **hohe Fehlervermeidung** wird besonders durch eine fachkundige Fehlerwahrnehmung und eine effektive Fehlerprävention erreicht.
- Bei einer hohen **Fehlerfreundlichkeit** werden Fehler und Fehlersituationen bewusst gefördert. Das Zulassen solcher Situationen ermöglicht es, Innovations- und Lernprozesse voranzutreiben.
- Das Ausmaß, in dem MitarbeiterInnen **Entwicklungen** vollziehen, bestimmt maßgeblich die organisationale Lernreife, die durch Problemanalyse und Veränderungsbereitschaft innovatives Wissen und Erfolgspotentiale schafft.

Um die Qualität einer etablierten Fehlerkultur zu bewerten, müssen alle drei Säulen (Werte und Normen, Kompetenzen, Instrumentarien) berücksichtigt werden. Denn der reine Wille einer konstruktiven Fehlerbewältigung bleibt wirkungslos, wenn es an den erforderlichen Kompetenzen und Instrumentarien mangelt. Andererseits reichen auch die besten Instrumentarien nicht aus, wenn es an Zustimmung und Umsetzungsfähigkeit fehlt.

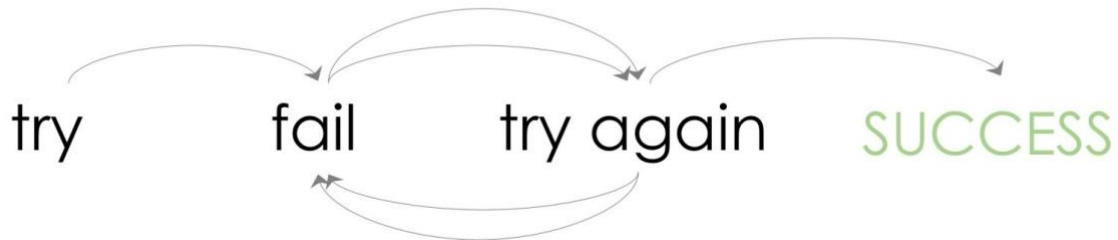
Effektives Fehlermanagement benötigt eine positive Fehlerkultur:

„Selbst ein gutes System zu etablieren, kann dann ein Fehler sein, wenn keine entsprechende Fehlerkultur gelebt wird. Gut gemeint, aber der falsche Weg.“ (Hochreither).

Fehler als Chance

Hand auf's Herz: Auch in einer positiven Fehlerkultur freut sich niemand über einen Fehler! Dennoch haben Fehler nicht nur eine negative, sondern auch eine positive Seite. Fehler entpuppen sich häufig als Chance, wenn mit Ihnen konstruktiv umgegangen und

Verbesserungen abgeleitet werden. Gerade im Innovationsmanagement gehören Fehler zur Tagesordnung und stellen sich im Nachhinein meist als nützlich heraus. Die "trial and error"-Methode (Versuch und Irrtum) bildet einen derartigen konstruktiven Umgang mit Fehlern idealtypisch ab:



Um ein gegebenes Ziel zu erreichen, wird ein Versuch unternommen (try). Dieser Versuch kann direkt erfolgreich sein, er kann aber auch scheitern (fail). Wichtig ist, aus den begangenen Fehlern zu lernen, sie lösungsorientiert zu evaluieren und einen erneuten Versuch zu starten (try again). Dieser vermeintlich wiederkehrende Ablauf führt letztlich zum Erfolg (SUCCESS).

In diesem Sinne: Gutes Versuchen!

[Weiterführende Information](#)

Über die besonderen Vorteile einer positiven Fehlerkultur für Change-Prozesse im Unternehmen spricht Claudi Schmidt in dem folgenden Video:

<https://youtu.be/hd4dHsajq-s>

Quellen

Demir, E. (2014). *Der ideale Umgang mit Fehlern (in Organisationen) durch eine konstruktive Fehlerkultur und organisationales Lernen*. GRIN Verlag.

Schüttelkopf, E. M. (2015). *Lernen aus Fehlern: Wie man aus Schaden klug wird*. Haufe-Lexware.