



Welche Aspekte tragen zur Durchführung von
Digitalisierungsprozessen bei?
Erstellung eines digitalen Leitfadens für Multiplikatoren I4.0

Firma: Trumpf GmbH & Co. KG

Name: Marijke Niks

Firma: TRUMPF GmbH & Co. KG

Position: Masterandin

Adresse: Johann-Maus-Straße 2, 71254 Ditzingen

E-Mail: marijke-niks@web.de

Ditzingen, 31.05.2019

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung und Ziel der Projektarbeit
- 2 Methodik
- 3 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung
- 4 Rolle und Aufgaben eines Multiplikators
- 5 Change-Management
- 6 Gestaltung digitalisierter Lernumgebungen
- 7 Lernen in der Digitalisierung
- 8 Kompetenzmanagement
- 9 Zusammenfassung
- 10 Literaturverzeichnis

1. Einleitung und Ziel der Projektarbeit

Digitalisierung hat uns sowohl im privaten Kontext, als auch im Arbeitsleben erreicht. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, im schnellen digitalen Wandel zu bestehen und den Weg in die Digitalisierung erfolgreich zu gehen. Dies ist eine Notwendigkeit, um auf globaler Ebene wettbewerbsfähig zu bleiben. Um Digitalisierung zu meistern, kommt es nicht nur auf die entsprechende Technologie an, sondern auch auf die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und deren Wandel in der Digitalisierung. Es werden neue Anforderungen auf sie zukommen und neue Kompetenzen müssen angeeignet werden. Unternehmen haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter auf den Wandel vorzubereiten. Sie werden auf Widerstände stoßen und müssen das Wissen haben, mit ihnen umzugehen, entsprechende Lernumgebungen zu schaffen und sie zu befähigen, eigenständig und selbstverantwortlich zu arbeiten.

Im Zuge der Veränderungen wurde das Projekt F4DIA = Fit für die digitalisierte Arbeitswelt ermöglicht. Das Projekt hat zum Ziel, Teilnehmer aus Klein- und mittleren Unternehmen zu Multiplikatoren auszubilden, die in ihrem Unternehmen Digitalisierungsprozesse erkennen und mit Hilfe umsetzen können. Der zweite Durchgang von F4DIA endet im September 2019.

Im Rahmen des Projektes entsteht nach dem zweiten Durchgang ein digitaler Leitfaden für die Teilnehmer, der ihnen wie eine Art „Kochbuch“ mit an die Hand gegeben wird, in denen Aspekte zur erfolgreichen Realisierung von Digitalisierungsprozessen beschrieben und Ansprechpartner genannt zu verschiedenen Themen genannt werden. Der Leitfaden wird vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg veröffentlicht. Es werden inhaltlich Themen sein zu Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung, Rolle und Aufgaben eines Multiplikators und es wird inhaltlich das Thema Change-Management näher bearbeitet. Weiter wird auf die Gestaltung digitalisierter Lernumgebungen eingegangen, Lernen in der Digitalisierung und welche neuen Kompetenzen die Beschäftigten benötigen in den kommenden Jahren. Welche Methodik für den Leitfaden gewählt wurde, wird im nächsten Schritt erläutert und mit einer Zusammenfassung wird diese Projektarbeit abgeschlossen.

Ziel dieser Projektarbeit ist es, die Anfänge des Leitfadens zu entwickeln, ihm eine Struktur zu geben und Inhalte zu beschreiben.

2. Methodik

Um den Leitfaden zu entwerfen, wurden Best practice Beispiele recherchiert, was einen guten Leitfaden ausmacht und wie er strukturiert sein sollte. Die Inhalte des Leitfadens haben sich an den einzelnen Modulen von F4DIA orientiert und auch von der Reihenfolge der Inhalte. Im Rahmen des Projektes wurden mit den Projektpartnern Interviews durchgeführt. Es wurde nach der leitfragengestützten Interviewmethode nach Kuckartz gearbeitet, analysiert und ausgewertet. Fragen waren z.B. „Welche Aufgaben hat ein Multiplikator zu erfüllen?“ oder „Welches Ziel soll der Leitfaden Ihrer Ansicht nach erfüllen?“. Diese wurden ausgewertet und haben zusätzlichen Input für den Leitfaden gegeben.

3. Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

Unternehmen stehen in Zeiten der Digitalisierung vor einigen Herausforderungen, aber sie bietet auch viele Chancen, die Unternehmen nutzen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine große Herausforderung ist in Zukunft die Datensicherheit. Die Risiken und Gefahren hinter der Anwendung von digitalen Technologien sind oft nicht ad hoc erkennbar und erst nach einer gewissen Zeit werden die Konsequenzen, durch z.B. Datenmissbrauch ersichtlich. Digitale Technologien werden momentan genutzt, ohne die genauen Folgen davon zu erkennen. Menschen haben die Sorge, dass ihre Daten überall sind, sie nicht geschützt werden können und unter anderem Identitätsdiebstahl begangen werden kann. Die IT hat noch nicht die Standards, als dass sie die Sicherheitsstandards gewährleisten kann. Über 400 Angriffe passieren täglich auf das Netz der Bundesregierung (vgl. Bund15 a und BSI16a in Mertens et al. 2017, S. 146).

Eine weitere Herausforderung ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -umgebungen. Es ist inzwischen möglich, dass Beschäftigte zeit- und ortsunabhängig arbeiten können und ihren Arbeitsalltag selbst gestalten können. Die Vorteile sind offensichtlich, doch wie schaffen es Unternehmen, dass die Mitarbeiter zu einem Team zusammenwachsen? Was passiert, wenn sich Kollegen nicht mehr regelmäßig persönlich sehen, sondern nur rein virtuell? Das sind Herausforderungen für Unternehmen und daher ist es wichtig, neue Arbeitsbedingungen von allen Seiten zu betrachten und zu diskutieren (vgl. Gegenblende 2016, S. 42 f.).

Herausforderung ist die Veränderung des Lernens und der Umgang damit. Lernen wird sich aufgrund von neuen Jobprofilen und neuen Kompetenzanforderungen ändern und dazu müssen Beschäftigte sich weiterbilden. Die Herausforderung ist, dass sie das Richtige lernen und wie sie es lernen. Das selbstorganisierte Lernen tritt zunehmend in den Vordergrund und dazu müssen Mitarbeiter geschult werden (vgl. Fäckler 2013 in Niemeier Joachim 2017, S. 73).

Wird von Digitalisierung gesprochen, taucht immer der Begriff VUKA auf. Mit dem Begriff VUKA möchte man auf die Veränderungen in Zeiten der digitalen Transformation eingehen und mit welchen Folgen wir uns auseinandersetzen werden.

Das V steht hier für Volatilität, d.h. es beschreibt die Schnelligkeit und die Intensivität von Veränderungen. Es ist nicht sicher, wann eine Situation sich ändern wird und wohin und Veränderungen können auf einmal passieren, ohne damit gerechnet zu haben. Das U steht für Unsicherheit, denn die Welt ist unsicher geworden in Bezug auf fehlende Informationen, ob ein Sachverhalt eintritt und was die Folgen sind. Menschen müssen für Überraschungen offen sein. Das K steht für Komplexität und beschreibt unsere Welt als ein großes Netzwerk mit unwahrscheinlich vielen Verbindungen, Informationen und Prozessen und es nicht einfach ist, die Folgen der Geschehnisse vorherzusagen. Es wird nicht mehr in eine Richtung gedacht, sondern in viele verschiedene, um auf plötzliche Geschehnisse zu reagieren. Dabei steht Flexibilität und Agilität an oberster Stelle. Das A steht für Ambiguität und bedeutet Mehrdeutigkeit. Situationen sind nicht einfach zu beschreiben, sondern müssen in verschiedene Richtungen gedacht werden (vgl. Lawrence 2013 in Welpé et al. 2018, S. 23 f.).

4. Rollen und Aufgaben eines Multiplikators

Multiplikatoren sind Personen, die Wissen an andere Personen weitergeben und dafür sorgen, dass Wissen sich im Unternehmen verbreitet. Dabei ist er kein Belehrer, sondern vielmehr ein Coach oder Lernhelfer, der seine Kollegen und/oder Mitarbeiter motiviert, sich mit bestimmten Themen zu beschäftigen (vgl. Kramer et al. o.J., S.5).

Multiplikatoren sind nach dem Projekt F4DIA in der Lage, in ihrem Unternehmen zu digitalisierende Prozesse zu erkennen, auf diese zu reagieren und mit Hilfe des Leitfadens umzusetzen.

Ein Multiplikator hat die Aufgabe die Notwendigkeit und den Nutzen von Weiterbildung aufzuzeigen. Er ist eine Vertrauensperson für die Mitarbeiter, die sich mit ihren Ängsten und Sorgen an ihn wenden können. Ein Multiplikator sensibilisiert die Kollegen für das Thema Digitalisierung. Er ist in der Lage, den angesprochenen Personenkreis zu motivieren und für Aufgaben zu begeistern. Ein Multiplikator schafft einen vertrauensvollen Austausch, zeigt Reflexionsbereitschaft, auch bzgl. der eigenen Kompetenzen. Weiter fördert er die Kommunikation hinsichtlich der Weiterbildung im Unternehmen und vertritt die Wünsche und Ideen der Mitarbeiter. Er ist Ansprechpartner für die Mitarbeiter und informiert diese in regelmäßigen Abständen und holt sich Rückmeldungen von ihnen ein. Außerdem ist er Vorbild und beteiligt sich aktiv an der Entwicklung eines Arbeitsklimas, die Freude am Lernen erhält, bzw. erzeugt.

5. Change-Management

Unternehmen durchlaufen in Zeiten der Digitalisierung einen enormen Wandel. Insgesamt wird alles schneller, Produkte durchlaufen einen immer kürzer werdenden Produktlebenszyklus, Kommunikationsformen ändern sich, Organisationen werden vernetzter, mehr Daten und Informationen müssen bearbeitet werden. Für Unternehmen heißt das, sich immer wieder an die Veränderungen anzupassen und flexibel zu sein. Wie gelingt das? Auf die Beschäftigten im Unternehmen kommen erhebliche Veränderungen zu, demnach gilt es die Mitarbeiter auf den

Wandel vorzubereiten, sie in dem Prozess zu begleiten und mit Unterstützung und Hilfestellung ihnen zur Seite zu stehen (vgl. Adlmaier-Herbst et al. 2018, S. 4 ff.).

Ein Modell nach Kotter beschreibt die einzelnen Phasen eines Change-Prozesses und ist für Unternehmen ein hilfreiches Instrument zur Erläuterung der einzelnen Phasen eines Veränderungsprozesses.

1. **"Establishing a Sense of Urgency** → Führungskolalition aufbauen, d.h. eine Teamkonstellation mit Personen aus unterschiedlichen Bereichen
 2. **Creating the Guiding Coalition** → Strategie entwickeln, um das gemeinsame Ziel zu erreichen
 3. **Developing a Vision and Strategy** → Vision gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften transparent machen
 4. **Communication the Change Vision** → Regelmäßig Informationen weitergeben
 5. **Empowering Employees for Broad-Based Action** → Informieren über den Veränderungsprozess und Hindernisse überwinden
 6. **Consolidating Gains** → Über Erfolge und erreichte Ziele berichten und Feedback geben und erhalten
 7. **Producing More Change** → Weitere Überlegungen und Veränderungen anstoßen
 8. **Anchoring New Approaches in the Culture"** → Integration der Veränderungen in die Unternehmenskultur und verankern
- (vgl. Kotter 1996 In Spichalsky 2016, S. 16)

Das Instrument wird in der Praxis gerne angewendet, da es konkret einzelne Handlungsschritte aufzeigt und verständlich ist.

Die Mitarbeiter innerhalb dieses Modells dürfen natürlich nicht außer Acht gelassen werden, denn sie sind es, die Veränderungen anstoßen und durchführen. Oft taucht die Situation auf, dass Mitarbeiter zunächst eine Abwehrhaltung gegenüber Neuem haben und sich erst einmal zurückziehen. Dieses Verhalten ist normal, denn sie haben noch keine Handlungsschritte für neue Situationen entwickelt und wissen erst einmal nicht, wie sie darauf reagieren sollen. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeiter von Beginn an abgeholt werden, ihnen umfassende Informationen gegeben werden und ihnen eine Begleitung und Betreuung durch den Change-Prozess an die Seite gegeben wird. Schafft es ein Unternehmen seine Mitarbeiter durch den Veränderungsprozess zu begleiten, sind die Beschäftigten in der Lage, positive Veränderungen herbeizuführen und mit Engagement und Ehrgeiz dabei zu sein.

6. Gestaltung digitalisierter Lernumgebungen

Digitale Nutzung von Computer, Smartphone und Tablet ist Bestandteil in unserem heutigen Alltag, sowohl privat, als auch beruflich. Sie werden zur Wissensvermittlung verwendet und erweitern das Lernen einer Person.

Die 70-20-10 Bildungsformel besagt, dass 70% des Lernens während und durch die tägliche Arbeit geschieht. Weiter sagt die Formel aus, dass 20% des Lernens durch Kommunikation mit Kollegen und berufliche soziale Netzwerke geschieht und 10% des Lernens durch formale Veranstaltungen, Seminare, E-learning passiert (vgl. Krieger 2018, S. 15 f.). Nach diesem Konzept der 70-20-10 Formel gehen ein Teil der Präsenzseminare zurück und neue Lernformate treten in den Vordergrund, die dafür sorgen, dass Lernen in die Arbeit integriert werden kann.

Beispiele für neue Lernformate:

Fireside Chat:

Fireside Chat ist die englische Bezeichnung für Kamingsgespräch: Innerhalb einer informellen Runde findet in einem geschützten Raum ein Austausch zu ausgewählten Themenstellungen statt. Eine interessante und spannende Persönlichkeit aus dem Unternehmen oder von extern kann die Gruppe ergänzen und bereichern. Ziel des Fireside Chats ist ein fruchtbarer Dialog in ungezwungener und persönlicher Atmosphäre.

Reverse Mentoring:

Beim Reverse Mentoring wird das klassische Mentoring-Prinzip umgekehrt: Jüngere Mitarbeiter stehen älteren, erfahrenen Kollegen als Mentor zur Seite. Mögliche Themen zwischen Mentor und Mentee sind beispielsweise Werte und Interessen der Generation Y oder die Informationsbeschaffung der Digital Natives. Das Ziel des Reverse Mentorings ist es, den generationsübergreifenden Dialog zwischen Digital Natives und Entscheidern sowie das gemeinsame Lernen auf Augenhöhe zu fördern.

Storytelling:

Storytelling ist ein didaktischer Ansatz, um komplexe Inhalte anhand erlebnisorientierter Geschichten zu vermitteln. Die Geschichte soll ermöglichen, dass die vermittelte Information möglichst einfach weitergegeben wird und damit auch langfristig im Gedächtnis bleibt. Die Story folgt meist einem klassischen Aufbau: Krise – Aufbruch – Herausforderung – Überwindung – Erkenntnis – gutes Ende

7. Lernen in der Digitalisierung

Lernen wird sich schon jetzt und zukünftig hinsichtlich Lernorte, Lerninhalte und Lernformen verändern. Zum einen wird die Verbindung von Lernen und Arbeiten weiter zunehmen und sich dabei das Lernen mit in die Arbeit integrieren und zum anderen werden sich Kompetenzen ändern müssen,

um in der digitalen Welt lernen zu können. Lernformen wandeln sich zu einem offenen Lernen, E-learning und Blended Learning werden zunehmen. Das bisher fremdgesteuerte Lernen wird sich zunehmend zu einem selbstständigen Lernen entwickeln. Die Mitarbeiter können selbst entscheiden, wann und wo sie ihre Lerneinheiten vollziehen möchten (vgl. Erpenbeck 2013, S. 9 f.).

Lernen findet zukünftig in verschiedenen Lernumgebungen statt, z.B. als E-learning. E-learning machen es möglich, dass orts- und zeitunabhängig gelernt werden kann. Ist ein Mitarbeiter z.B. unterwegs im Zug, so kann er mit seinem Laptop oder Tablet auf das E-learning zugreifen und sich Wissen über ein Thema aneignen. Das selbstgesteuerte Lernen erhält hier eine Förderung und Lernen kann on demand am Arbeitsplatz stattfinden. E-learning hat im Gegenzug auch seine Grenzen. Zwar kann jeder Themenbereich in ein E-learning konzipiert werden, es ist nur die Frage, ob der Mitarbeiter die Motivation aufbringt, sich mit E-learning zu beschäftigen (vgl. Hentrey 2018, S. 19). Digitale Technologien, wie Virtual Reality, sind neue Lernumgebungen, die von Beschäftigten zum Lernen genutzt werden können. Es ist ein Mittel, um erlernte Theorie in der Praxis erlebbar zu machen. Es ist möglich, individuell auf den Wissensstand des Lernenden einzugehen und so viele Wiederholungen zu tätigen, wie sie der Lernende benötigt (vgl. Niegemann et al. 2018, S. 41).

Oftmals sind Beschäftigte gegenüber neuem Lernen eher zurückhaltend und bauen Widerstände auf. Die Widerstände rühren aus den Erfahrungen, der Biografie, den Einstellungen und den Werteeinstellungen, die eine Person innehat. Mitarbeiter müssen sich an veränderte Lernumgebungen gewöhnen, d.h. ihnen muss die Möglichkeit gegeben werden, sich mit den z.B. digitalen Tools auseinanderzusetzen, sie kennenzulernen und bei Fragen einen Ansprechpartner zu haben.

8. Kompetenzmanagement

Durch die Digitalisierung und Automatisierung werden hinsichtlich der Arbeitswelt einige Veränderungen auf die Unternehmen und die Mitarbeiter zukommen. Es werden neue Anforderungen auf sie zukommen und von den Beschäftigten neue Kompetenzen erwartet.

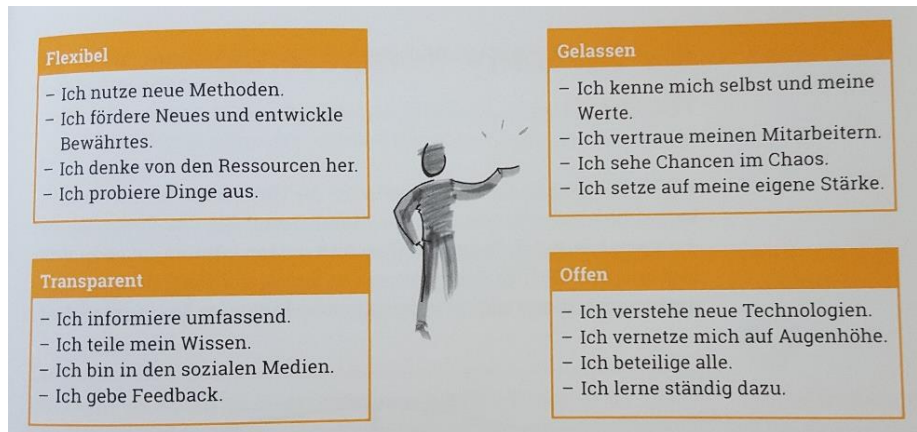
Vier Kompetenzfelder der Zukunft:

- Kompetenter Umgang mit Medien, Technologien, Informationen und Daten
- Virtuelle und persönliche Kommunikation und Kollaboration vor dem Hintergrund von Diversität (z.B. Interdisziplinarität, Interkulturalität, Alter)
- Kreative Problemlösung, Innovationsfähigkeit, analytisches und kritisches Denken
- Flexibilität, Ambiguitätstoleranz, Eigenmotivation, selbstständiges Arbeiten

(vgl. Dr. Schnabel 09/2017)

Zwar werden zukünftig Arbeiten wegfallen, aber es werden auch neue Arbeitsfelder hinzukommen. Durch die Automatisierung ist eines sicher und zwar, dass der Mensch bei allem im Mittelpunkt des Geschehens steht. Flexibilität, Kreativität und Intuition kann von einer Maschine nicht ersetzt werden.

Auch Führungskräfte müssen den Veränderungen der heutigen Zeit entgegentreten und sich Kompetenzen aneignen, um ihre Mitarbeiter erfolgreich durch den Wandel zu führen. Der zukünftige digital leader benötigt folgende Kompetenzen:



(vgl. Greßer 2017, S. 77 f.).

Mit all diesen Fähigkeiten und Kompetenzen ist es einem digital leader möglich, den Wandel erfolgreich zu meistern. Ängste und Sorgen der Mitarbeiter sind ernst zu nehmen, daher ist Kommunikation das beste Mittel, um Veränderungsprozesse zu verstehen und warum diese für das Unternehmen von Bedeutung sind.

9. Zusammenfassung

Der Leitfaden dient den Teilnehmern und allen Interessierten als Unterstützung zu eigens zukünftig durchgeführten Digitalisierungsprojekten. Er soll die Teilnehmer darauf aufmerksam machen, dass zu Digitalisierungsprojekten einige Aspekte dazugehören, die beachtet werden sollten, um erfolgreiche Projekte durchzuführen. Wesentlich ist, dass die Mitarbeiter von Anfang an, die Chance bekommen, Informationen über das Projekt zu erhalten und die Betroffenen sich damit auseinandersetzen können und über das ganze Projekt hinweg eine Betreuung und Begleitung erhalten. Beschäftigte müssen die Möglichkeit haben, ihre Ängste und Sorgen mitteilen zu können und sie müssen ernst genommen werden. Es sind schließlich die Mitarbeiter, die das Digitalisierungsprojekt umsetzen und beispielsweise mit neuen digitalen Tools arbeiten. Dazu benötigen sie Kompetenzen, die sie sich durch Weiterbildungen, E-learnings oder mit Hilfe von Virtual Reality aneignen können.

Durch das Projekt F4DIA haben die Teilnehmer aus KMU durch die unterschiedlichen Themen der Module verschiedene Blickwinkel einnehmen können. Es wurde ein roter Faden durch die Module hinweg erkannt: angefangen von den kreativen Ansätzen in der Staatsgalerie, über die theoretischen Hintergründe des Lehrens und Lernens an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, dem Thema Change-Prozess im GARP Bildungszentrum bis hin zu den praktischen digitalen Anwendungen beim Verein zur Förderung der Berufsbildung rund um das Thema „digitale Lernarrangements“ und bei der Firma TRUMPF. Hier stand im Fokus die Digitalisierung bei TRUMPF, die schon sehr weit ausgebaut ist und gerade für die Teilnehmer aus KMU einen guten Einblick gegeben hat.

Die Teilnehmer nehmen mit, dass der Mensch beim Thema Digitalisierung immer noch im Mittelpunkt steht und die Zeit zwischen den Modulen die Zeit gegeben hat, um die Inhalte der Module nachwirken zu lassen und zu überlegen, wie die Inhalte der Module und Erkenntnisse im eigenen Unternehmen angewendet werden können. Sie sind durch das Projekt motiviert, eigene Digitalisierungsprojekte anzustoßen. Die Gespräche zwischen den Teilnehmern waren sehr wertvoll, denn sie haben andere Ansichten und Meinungen miteinander geteilt und auch Gemeinsamkeiten entdeckt. Sie sind der Meinung, dass es mehr unternehmensübergreifende Projekte geben sollte, denn die gegenseitige Bereicherung ist sehr wertvoll und Unternehmen können so voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen, so dass von beiden Seiten ein Nutzen vorhanden ist. Es sind nicht nur die neuen Technologien, die in den Fokus gesetzt werden, sondern auch die Mitarbeiter, daher sind die ausgearbeiteten Aspekte dieses Leitfadens wichtige Bestandteile eines erfolgreichen Digitalisierungsprojektes.

10 Literaturverzeichnis

- **Adlmaier-Herbst, Georg/Storch, Maja/Breiter, Anke (2018):** *Change-Management- so klappt's.* Hogrefe Verlag Bern. 1. Auflage 2018
- **Dr. Schnabel, Deborah (06.09.2017):** *Kompetenzen für die Arbeitswelt von Heute und Morgen.* [Link verfügbar unter https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/kompetenzen-fuer-die-arbeitswelt-von-heute-und-morgen-21st-century-skills-and-beyond](https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/kompetenzen-fuer-die-arbeitswelt-von-heute-und-morgen-21st-century-skills-and-beyond) (letzter Aufruf 15.05.2019)
- **Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2013):** *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze.* Springer Verlag Heidelberg
- **Gegenblende (2016):** *Dossier Digitalisierung. Zusammenstellung von Artikeln 2010-2016. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin.* Verfügbar unter www.gegenblende.de
- **Hentrey, Mirja/Rosomm, Dirk (2018):** *E-learning Mastermind – Exzellenz ist kein Zufall, sondern...by eLearning Manufaktur GmbH Düsseldorf.* 1. Auflage
- **Kramer, Manuela/Oeder, Kathrin (o.J.):** *Weiterbildungssequenz „Kompetenz fördern und fordern“. Gelerntes systematisch weitergeben – ein Leitfaden für Multiplikatoren.* Verfügbar unter folgendem Link: <http://docplayer.org/12397432-Gelerntes-systematisch-weitergeben-ein-leitfaden-fuer-multiplikatoren.html> (zuletzt abgerufen am 20.02.2019)
- **Krieger, Wilhelm/Hofmann, Stephan (2018):** *Blended Learning für die Unternehmensdigitalisierung. Qualifizieren Sie Führungskräfte zu Botschaften des digitalen Wandels.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- **Mertens, Peter/Barbian, Dina/Baier, Stephan (2017):** *Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung.* Springer Vieweg Wiesbaden
- **Niegemann, Lisa/Niegemann, Helmut (2018):** *Potenziale und Hemmnisse von AR- und VR- Medien zur Unterstützung der Aus- und Weiterbildung im technischen Service* In **Thomas, Oliver/Metzger, Dirk/Niegemann Helmut (2018):** *Digitalisierung in der Aus- und Weiterbildung.* Springer Verlag Deutschland, S. 41

- Niemeier, Joachim (2017): *Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 67-79 In: Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2017): *Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz*. Schäffer-Poeschel Verlag
- Spichalsky, K. (2016): *Change Management und Mitarbeiterbefragungen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse*. Springer Verlag. Verfügbar unter folgendem Link: <file:///C:/Users/NiksMA/Downloads/9783658140953-c2.pdf> (zuletzt abgerufen am 18.03.2019)
- Welpel, M. Isabell/ Brosi, Prisca/Schwarz Müller, Tanja (2018): *Digital Work Design – Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main