

Tobias Töpfer, Sebastian Schraml, Leonie Eckert, Jonas Blank, Ulla Niklaus, Merve Esen, Lukas Zobel, Philipp Kieseewetter, Vivien Oeking, Julia Gückel, Hilal Yildirim, Elias Bröckl, Moritz Helmle, Tine Fuchs, Isabelle Schneider, Katrin Truschies, Henry Weltner, Raphael Blaha, Kerstin Wolff, Daniel Müller-De-  
thard, Elisabeth Rudi, Jarah Johanna John, Luisa Degenhart, Luis-Fernando Peralta Noguera, Verena  
Georgine Henhammer, Sandra Holst, Andreas Knüttel, Anna Renner, Clara Staender, Lisa Hetten-  
kofer, Celina Jersch, Alina Potapova, Daniel Schiefer, Carolin Bastian, Emily Zur Nedden, Michael Reiß,  
Moriz Schohe, Stefan Daumann, Carolin Jacobs, Laura Kruschwitz, Stefanie Müller, Ramona Sporer,  
Manuela Bode, Johanna Schumacher, Tom Ludwig, Leonie Zänglein, Manuel Leckebusch, Martin  
Langhammer, Lena Wissing, Dominik Fleischmann, Mario Sienknecht, Julian Haller, Maren Leurer,

Vera Herzog, Eva Keidel, Kristi-  
Ann-Kathrin Düring, Larissa  
Nadja Gintner, Kerstin  
Engstler, Elena Kuhn, Lea  
schech, Natalie Rauch,  
Novotny, Katharina  
Foth, Manuel Wag-  
Celina Braun, Alina  
Liebenstein, So-  
Armin Kunad,  
Anna Ziegler-  
mayer, Anna  
ka Bozsik, Sarah  
Hann, Barbara  
Schmid, Leon Sock,  
Malte Schroth, Kai  
Moritz Unteidig, Fran-  
Lochmann, Mareike  
Natascha Grüber, Anna  
Sophia Rollmann, Karina  
ner, Eva Bauer, Hanna Rauch,

Ella Balthasar, Anna Dreikant, Mona Sauer, Philipp Filbrich, Nadine Diegelmann, Vanessa Reichert,  
Fabienne Ringler, Elena Schell, Theresa Heinrich, Theresa Spahn, Ewelyn Sengebusch, Juliane  
Zens, Sebastian Braun, Felix Scheuermann, Carmen Ambros, Leon Huber, Yannick Deibl, Viktoria  
Funk, Antonia Gerstenberger, Nicole Geworsky, Lara Hafner, Nilüfar Halebi, Christian Meichsner,  
Robert Schmidt, Lisa Schwab, Markus Volkamer, Kerstin Hallmann, Lars Fuhr-  
mann, Nikolai Mieling, Patrick Gammel, Laura Strauch, Sophia Fuchsberger,  
Michelle Dilje, Alina Ponsel, Mikael Tas, Tugce Ucak, Hanna Zürner, Alexan-  
der Priesnitz, Galina Sinner, Leonie Kaufhold, Manuel Korb, Nico Scheinert

na Krein, Felix Holl, Eva Jaeger,  
Steinbach, Paula Steininger,  
Wolf, Sara Ludwig, Svenja  
Keicher, Christina Wor-  
Tabea Müller, Frederic  
Pasemann, Simon  
ner, Marvin Fiedler,  
Ommer, Theresa  
phia Reichert,  
Markus Miklis,  
eier, Julia Cent-  
Grüner, Anni-  
Hußlein, Isabella  
Mierzwa, Sophia  
Brian Rauschert,  
Liebe, Linda Nozic,  
ziska Kräutle, Karina  
Ehrlich, Naike Hinkel,  
Hartung, Melanie Jurmala,  
Schleicher, Alexandra Wag-  
Helen Lessing, Sarah Rögner,

**Band 6**

# Professionelle Praxisprojekte

So bearbeiten Studierende erfolgreich  
unternehmerische Fragestellungen

Axel Bialek  
Thilo Büsching  
Markus Besenbeck  
Karsten Kilian  
(Hrsg.)

142 Studierende aus  
2 Studiengängen



# **Professionelle Praxisprojekte – So bearbeiten Studierende erfolgreich unternehmerische Fragestellungen**

**140 junge Autorinnen und Autoren berichten über ihre innovativen Praxisprojekte: wissenschaftlich fundiert, verständlich, mit zahlreichen, sofort einsetzbaren Modellen – für Dozentinnen und Dozenten, Studierende und Professionals. Jeder Beitrag komprimiert auf 4 Seiten mit reichlich Do-how und Know-how.**

Ein E-Publishing-Format der

**Hochschule für angewandte Wissenschaften**

**Würzburg-Schweinfurt**

**Fakultät Wirtschaftswissenschaften**

herausgegeben von

**Dekan Prof. Dr. Axel Bialek**

**Prof. Dr. Thilo Büsching**

**Prof. Dr. Markus Besenbeck**

**Prof. Dr. Karsten Kilian**

**März 2020**

Schutzgebühr: 10 Euro

(inkl. 19 % MwSt.)

## **Band 6: Professionelle Praxisprojekte –**

So bearbeiten Studierende erfolgreich unternehmerische Fragestellungen

**Ziel der Herausgeber:** Mit Band 6 haben wir unseren Titel weiter präzisiert in „Professionelle Praxisprojekte - So bearbeiten Studierende erfolgreich unternehmerische Fragestellungen“ (der damit den bisherigen Titel „Projekt perfekt – So managen Studierende Projekte erfolgreich“ ablöst). Auch weiterhin berichten wir in der Herausgeberreihe über studentische Projekte an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. In den ersten 5 Bänden haben 723 Studierende in 128 Aufsätzen ihre Projekterfahrungen dokumentiert.

Das erweiterte vierköpfige Herausgeberteam

- Prof. Dr. Axel Bialek, Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften
- Prof. Dr. Thilo Büsching, Leiter des Schwerpunktes Betriebswirtschaft der Medien
- Prof. Dr. Markus Besenbeck, Leiter des Schwerpunktes Marketing
- Prof. Dr. Karsten Kilian, Leiter des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement

knüpft dabei an das erfolgreiche, bisherige Format nahtlos an. Erklärtes Ziel ist es, die Erfolgsfaktoren der bisherigen 5 Herausgeberbände, Praxisorientierung und Professionalität, gezielt weiter auszubauen und insbesondere Teampplay, Kreativität, Innovation und pragmatische Ergebnisorientierung zu fördern.

**Markterfordernisse:** Die Anforderungen an den Managementnachwuchs in der digitalen, globalen und vernetzten Welt werden immer vielfältiger. Wer erfolgreich sein will, muss lernen, Praxisprojekte professionell zu managen. Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Würzburg-Schweinfurt bietet den Studierenden in folgenden Studiengängen genau das an:

- Betriebswirtschaft (BA)
- Medienmanagement (BA)
- International Management (BA)
- Innovation im Mittelstand (MA)
- Marken- und Medienmanagement (MA)

Das vorliegende E-Book „Professionelle Praxisprojekte“ bietet ausgewählten Studierenden die Möglichkeit, ihr erworbenes Praxiswissen breitenwirksam zu publizieren. Im vorliegenden Band 6 erläutern 23 Projektteams der Schwerpunkte Betriebswirtschaft der Medien, Personalmanagement und Organisationsentwicklung, wie sie erfolgreich unternehmerische Fragestellungen externer Partner gelöst haben. Die Themen und Teams sind im Inhaltsverzeichnis detailliert aufgeführt.

**Im Ergebnis dokumentieren die Projekt-Vierseiter, wie sich unsere Studierenden fachliche, methodische, soziale und persönliche Team- und Projekt-Kompetenzen aneignen.**

**Theoretische Fundierung:** Das Lehrkonzept basiert auf diesen zwei Modellen,

- auf dem Würzburger-Kompetenz-Entwicklungs-Modell und
- auf dem Würzburger-Projektmanagement-Modell ZAPAZ, das ein Teil des Würzburger-

Kompetenz-Entwicklungs-Modells ist.

Als Basis für den Aufbau von Do-How-Kompetenzen dient „Das Würzburger Kompetenzentwicklungsmodell“ (Büsching 2015), das in den letzten Jahren schrittweise weiterentwickelt und verfeinert wurde. Das Modell macht deutlich, wie Studierende und Lehrende zahlreiche Kompetenzen aufbauen und einsetzen, um zusammen erfolgreich zu sein. Als Meta-Schlüsselkompetenz gilt dabei State-of-The-Art Projektmanagement.



Das Würzburger-Projektmanagement-Modell ZAPAZ besteht aus den fünf Schritten „Zusammenkommen, Analyse, Planung, Ausführung und Zusammenfassung“ – siehe nächste Seite. Diese werden in Anlehnung an das klassische Wasserfall-Modell sukzessive abgearbeitet. Dabei finden projektabhängig agile Vorgehensweisen und proaktives Änderungsmanagement Eingang in die Projektarbeit.



Quelle: Büsching, T./Kilian, K./Schwarz, M./Seitz, S. (2017): Das Würzburger Team- und Projektmanagement-Modell – ein Didaktiksystem für Praxisprojekte an Hochschulen, in: Brehm, L. (Hrsg.) (2017): Projektmanagement an Hochschulen, SpringerGabler Wiesbaden (im Druck).

**Praxisrelevante Ergebnisse:** Markenzeichen unserer angewandten Forschungsprojekte ist, dass wir unseren Praxispartnern relevante Ergebnisse mit emotionalem, rationalem und normativem Mehrwert bieten, die in einen klaren Prozess eingebettet sind. Dass schon unser junger Managementnachwuchs hervorragende Resultate erzielen kann, zeigt sich in Projekten mit E-Commerce-Plattformen (z.B. in der Produktion eines modularen Imagevideos auf S. 16ff.), mit Mittelständern (z.B. in der Entwicklung von Personalentwicklungselementen sowie eines Laufbahnmodells für Leica Camera auf S. 66ff.) und Start-ups (z.B. in Form digitaler Kundenkommunikation im Softwareumfeld für ein neues Kundenportal auf S. 90ff.).

**Breit gefächerte Zielgruppe:** Unsere Publikationsreihe mit professionellen Praxisprojekten richtet sich an Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge in den ersten vier bis fünf Semestern, an projektorientiert arbeitende Unternehmen und Institutionen und an potentielle Arbeitgeber auf der Suche nach den nächsten High Potentials. Zudem nutzen wir unsere Publikationsreihe selbst intensiv, um den Lernfortschritt der Studierenden besser beurteilen und unser eigenes Lehrsystem „Kompetenzaufbau durch angewandte Forschungsprojekte“ weiter optimieren zu können.

Dieses E-Book möglich gemacht hat die engagierte Mitarbeit unserer Lektorin und Journalistin Karin Fink und unserer Designerin Mariell Dörrschmidt. Ihnen beiden ganz herzlichen Dank!

Über Anregungen und Kritik zum didaktischen Konzept freuen wir uns.  
Schreiben Sie uns einfach eine E-Mail an [thilo.buesching@fhws.de](mailto:thilo.buesching@fhws.de).

Würzburg im März 2020

Prof. Dr. Axel Bialek  
Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt

Prof. Dr. Thilo Büsching  
Leiter des Schwerpunktes Betriebswirtschaft der Medien

Prof. Dr. Markus Besenbeck  
Leiter des Schwerpunktes Marketing

Prof. Dr. Karsten Kilian  
Leiter des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement

<b>A. Betriebswirtschaft der Medien.....</b>	<b>6</b>
1. Konzeption und Umsetzung einer involvierenden und reichweitenstarken Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram für die YOUCOOK GmbH. <i>Autoren: Barbara Mierzwa, Sophia Schmid, Malte Schroth, Leon Sock, Brian Rauscher.....</i>	<b>6</b>
2. Entwicklung eines Messekonzepts für die Sparkasse Mainfranken Würzburg, durch Einbeziehung crossmedialer Medien für die Gewinnung neuer Auszubildender, wobei sich die Inhalte vorwiegend an potenzielle Bewerber um Ausbildungsplätze richten sollen. Die Messekontakte sollen nachhaltig für eine weitere Kontaktpflege gesichert werden. <i>Autoren: Franziska Kräutle, Kai Liebe, Karina Lochmann, Linda Nozic, Moritz Unteidig.....</i>	<b>11</b>
3. Produktion eines modularen Image-Videos „80-Jahre ein Herz für Schuhe“, durch das die Mitarbeiter-Kompetenz sowie Mitarbeiterleidenschaft dokumentiert wird, um die Kunden auf den Social-Media-Kanälen Facebook sowie Instagram bestmöglich zu erreichen. <i>Autoren: Simon Foth, Tabea Müller, Frederic Novotny, Katharina Pasemann, Manuel Wagner.....</i>	<b>16</b>
4. Konzeption und Produktion eines Videos zur Präsentation der Marke „Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG“ für interne und externe Zielgruppen, um das Arbeitgeberimage zu stärken. Entwicklung eines Social-Media-Auftritts, der zur Steigerung der Arbeitgebermarke beiträgt. <i>Autoren: Annika Bozsik, Julia Centmayer, Anna Grüner, Sarah Hußlein, Isabella Hann, Anna Zieglmeier.....</i>	<b>20</b>
5. Mitentwicklung der Social-Media-Plattform „Social-Clever-Kompetenzen“ (1 SWS) für die open university der virtuellen Hochschule Bayern. Konzeption und Präzisierung der Social-Clever-Kompetenzen Lektion 8: Wirb als Influencer. <i>Autoren: Hannah Schunder.....</i>	<b>27</b>
6. Umsetzung und Konzeption einer Image- und Reichweitenstarken Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram für die YOUCOOK GmbH auf Basis einer ausführlichen Post-Analyse. <i>Autoren: Isabella Hann, Lisa Hettenkofer, Celina Jerschl, Alina Potapova, Daniel Schiefer.....</i>	<b>31</b>
7. Konzeption und Produktion von modularen Verkaufsvideos für Gebrüder Götz auf Basis einer präzisierten Marken- und Zielgruppenbestimmung, um nachweislich Neukunden zu generieren. <i>Autoren: ?.....</i>	<b>38</b>
8. Erarbeitung und Umsetzung einer crossmedialen Bilderkonzeption für alle Medienkanäle auf Basis einer präzisierten Marken- und Zielgruppenbestimmung zur Generierung von Neukunden für die Gebrüder Götz GmbH. <i>Autoren: Simon Foth, Vera Herzog, Maren Leurer, Barbara Mierzwa, Sophia Schmid, Felix Scheuermann, Lukas Zobel.....</i>	<b>43</b>
9. Erstellung eines reichweitenstarken, zielgruppenspezifischen & aufmerksamkeitswirksamen Videos zur Bewerbung unseres Alleinstellungsmerkmals „Mitgliedschaft“ <i>Autoren: Sarah Hußlein, Malte Schroth, Ewelyn Sengebusch, Theresa Spahn, Juliane Zens, Christina Worschech.....</i>	<b>49</b>
<b>B. Personalmanagement.....</b>	<b>56</b>
1. Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklung von Handlungsempfehlungen bei der Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist, Würzburg <i>Autoren: Mareike Ehrlich, Natascha Grüber, Anna Hartung, Naike Hinkel, Melanie Jurmala, Sophia Rollmann, Karina Schleicher, Alexandra Wagner.....</i>	<b>56</b>

2. Entwicklung von Instrumenten zur Gestaltung der derzeitigen Transformation im Personalmanagement <i>Autoren: Celina Braun, Marvin Fiedler.....</i>	61
3. Entwicklung von Personalentwicklungselementen sowie eines Laufbahnmodells für die Leica Camera AG <i>Autoren: Ann-Kathrin Düring, Larissa Steinbach, Paula Steininger.....</i>	66
4. Entwicklung von Konzepten für eine innovative Organisationsstruktur sowie zur Mitgliederbindung für die gemeinnützige GmbH „Bridges – Musik verbindet“ <i>Autoren: Armin Kunad, Natalie Rauch.....</i>	71
5. Analyse der Möglichkeiten zur Integration von Flüchtlingen/Migranten in Handelsberufe in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband Bayern e.V. <i>Autoren: Carmen Ambros, Eva Bauer, Yannick Deibl, Viktoria Funk, Antonia Gerstenberger, Nicole Geworsky, Lara Hafner, Nilüfar Halebi, Anna Hartung, Sandra Holst, Melanie Jurmala, Andreas Knüttel, Anna Renner, Karina Schleicher, Clara Staender.....</i>	76
<b>C. Organisationsentwicklung &amp; Change Management.....</b>	<b>81</b>
1. Blockchain @ K+S <i>Autoren: Carolin Bastian, Emily Zur Nedden, Michael Reiß, Moriz Schohe, Stefan Daumann.....</i>	82
2. Lean Leadership @ Knauf 6 <i>Autoren: Carolin Jacobs, Laura Kruschwitz, Christian Meichsner, Stefanie Müller, Robert Schmidt, Lisa Schwab, Markus Volkamer.....</i>	87
3. Digitale Kundenkommunikation im Softwareumfeld – Entwicklung von Handlungsempfehlungen für ein neues Kundenportal <i>Autoren: Lars Fuhrmann, Patrick Gammel, Natascha Grüber, Julia Gückel, Kerstin Hallmann, Felix Holl, Leon Huber, Nikolai Mieling.....</i>	90
4. Konzeption eines Workshop Raumes in einer virtuellen 3D-Umgebung für die Metaverse School GmbH <i>Autoren: Elias Bröckl.....</i>	95
5. Lean HR @ Wegmann automotive GmbH <i>Autoren: Ann-Kathrin Düring, Vanessa Reichert, Kerstin Wolff.....</i>	99
6. Konzeption einer Methodensammlung zur Findung und Durchführung von Projekten <i>Autoren: Luisa Degenhart, Daniel Müller-Dethard, Sophia Fuchsberger, Jarah Johanna John, Philipp Kiesewetter, Luis-Fernando Peralta Noguera, Elisabeth Rudi.....</i>	104
7. Digitale Transformation: Aufstellung deutscher Unternehmen im Bereich der Digitalen Transformation und deren Vorgehensweisen, um diese voranzutreiben 6 <i>Autoren: Celina Braun, Michelle Dilje, Merve Esen, Sara Ludwig, Alina Ponsel, Mikael Tas, Tugce Ucak, Hanna Zürner.....</i>	109
8. Entwicklung und Testen von Lehr-Lernarrangements zur Entwicklung von Future Skills in der FWiWi anhand eines konkreten, selbstentwickelten Beispiels <i>Autoren: Verena Henhammer, Leonie Kaufhold, Manuel Korb, Vivien Oeking, Alexander Priesnitz, Nico Scheinert, Galina Sinner, Leonie Zänglein.....</i>	113



## A. Betriebswirtschaft der Medien

### 1. Konzeption und Umsetzung einer involvierenden und reichweitenstarken Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram für die YOUCOOK GmbH

Autoren: Barbara Mierzwa, Sophia Schmid, Malte Schroth, Leon Sock, Brian Rauscher

Studentischer Projektcoach: Eva Keidel

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: YOUCOOK GmbH, vertreten durch Frau Verena Ebbert

#### 1.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Innerhalb des Schwerpunkts Betriebswirtschaft der Medien wird uns Studierenden der FHWS die Möglichkeit gegeben, praktische Erfahrungen in Projekten mit realen Partnern zu sammeln. Auch im Wintersemester 2018/19 gab es die Option, den langjährigen Projektpartner YOUCOOK GmbH zu unterstützen. Die Forschungsleitfrage des Projekts beinhaltete die Konzeption und Umsetzung einer involvierenden und reichweitenstarken Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram für die YOUCOOK GmbH. Um dies zu erreichen, nahm sich unser Projektteam zur Aufgabe, die Reichweite und Interaktion auf den YOUCOOK Social-Media-Kanälen zu steigern und außerdem zu stabilisieren. Daraus leiteten wir weitere Handlungsschritte ab, wie z. B. die Erstellung eines Contentplans, die Einführung neuer Contentkategorien, das regelmäßige Posten von Beiträgen, die Produktion von Kurzclips, sowie die Erstellung eines Prozesshandbuchs. Zum Semesterende/Projektende wurde der produzierte Content, insbesondere die Kurzclips, in einer Abschlusspräsentation dem Projektpartner vorgestellt. Während der Ideenentwicklung der Clips profitierten wir stark von den Treffen mit Prof. Krombholz. Mit ihm sprachen wir unsere Konzepte und Ideen durch. Für die Umsetzung und Produktion unserer ausgearbeiteten Ideen holten wir uns die Videocoaches Frederic Novotny und Marco Riedl mit ins Team. Als Ansprechpartner von Seiten YOUCOOK stand uns die Marketing- und Vertriebsleiterin Verena Ebbert jederzeit zur Verfügung. Mit ihr sprachen wir unsere Clipideen ab und bekamen hierzu auch stets Feedback.

#### 1.2 Profil des Projektpartners

Unser Projektpartner ist das Unternehmen YOUCOOK, das 2012 gegründet wurde, seinen Sitz in Köln hat und seit 2014 zur heristo AG gehört. Das junge YOUCOOK-Team besteht aus sechs Mitgliedern, unter denen auch unsere Ansprechpartnerin Verena Ebbert ist.

Der Premium-Convenience-Food-Hersteller YOUCOOK legt besonderen Wert auf frische und qualitativ hochwertige Zutaten und hat seinen Fokus auf internationalem Streetfood. Inzwischen umfasst das exotische Produktportfolio acht vollwertige Mahlzeiten und seit Dezember 2018 zusätzlich drei Suppen, die alle innerhalb weniger Minuten bequem in der Pfanne oder in der Mikrowelle zubereitet werden können.

Die abwechslungsreiche YOUCOOK-Produktpalette ist aktuell deutschlandweit im Einzelhandel, aber auch online bei Rewe, Amazon Fresh, Prime Now und AllyouneedFresh erhältlich. YOUCOOK selbst ist über die Website [www.youcook-food.de](http://www.youcook-food.de) und auch auf den Social-Media-Plattformen Instagram und Facebook erreichbar.

### 1.3 Profil des Projektteams

Unser Team bestand aus fünf Studenten des Schwerpunkts Betriebswirtschaft der Medien der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, von denen zwei Mitglieder bereits im zweiten Schwerpunktsemester waren. Dies war sehr hilfreich, da diese schon wussten, worauf es bei einem guten Projekt ankommt und worauf zu achten war.

Einer dieser beiden war unser Teamleiter Leon Sock, der mit seinen Erfahrungen aus dem vorherigen Semester viel zum Gelingen und der sehr guten Umsetzung des Projekts beigetragen hat. Als Teamleitung stellte er die Schnittstelle zwischen unserem Projektteam und unserem Projektpartner YOUCOOK dar. Er war stets in Kontakt mit unserer YOUCOOK-Ansprechpartnerin Verena Ebbert und holte dabei oft Rückmeldungen und Feedback ein, die wir im Team dann umsetzen konnten. Er war auch für die Ideenentwicklung innerhalb des Projekts zuständig und brachte sowohl hier als auch bei den Shootings und Videodrehs immer kreativen Input. Für die Videodrehs kümmerte er sich außerdem um das Locationmanagement und stellte dabei sicher, dass alle notwendigen Requisiten immerzu an den jeweiligen Locations waren.

Ein weiteres Mitglied unseres Teams war Brian Rauschert, der genauso wie unsere Teamleitung Leon Sock bereits im zweiten Schwerpunktsemester studierte. Auch Brian Rauscherts Vorwissen und Erfahrungen waren für das Projekt sehr hilfreich und zielführend. Besonders von Nutzen war auch seine Expertise im Foto- und Filmbereich. Bei unseren Fotoshootings stand er immer hinter der Kamera und war im gesamten Projekt sowohl für die Fotografie als auch für die Bildbearbeitung zuständig. Bei den Videodrehs übernahm er außerdem das Fotografieren der „Behind the Scenes“-Shots. Zusätzlich kümmerte sich Brian Rauschert um die Erstellung des Prozesshandbuchs, das unser Projektpartner YOUCOOK nach Abschluss unseres Projekts erhielt.

Unsere weiteren drei Teammitglieder waren Studierende aus dem ersten Schwerpunktsemester. Einer davon war Malte Schroth. Er war während des Projekts für die Erstellung des Contentplans verantwortlich, wobei er sowohl für die Koordination als auch maßgeblich für die kreative Ausarbeitung der einzelnen Posts zuständig war. Während der Fotoshootings und Videodrehs kümmerte er sich um eine ausreichende Beleuchtung. Zusätzlich war Malte Schroth auch an der Vorbereitung der einzelnen Präsentationen vor unserem Projektpartner beteiligt.

Ein weiteres Teammitglied stellte Sophia Schmid dar, die sich im Projekt unter anderem um die inhaltliche Ideenausarbeitung und um die Schriftführung kümmerte. Durch ihre Erfahrungen im Social-Media-Bereich brachte sie viele kreative Ideen ein. Diese verwirklichte sie besonders auch bei den Fotoshootings und Videodrehs, wo sie nicht nur als Model tätig war, sondern auch das Foodstyling unterstützte.

Das fünfte Teammitglied war Barbara Mierzwa, die sich gemeinsam mit Sophia Schmid um das schöne und kreative Anrichten des Essens für die Foto- und Videoproduktion kümmerte. Des Weiteren war sie bei den Videodrehs als Schauspielerin tätig. Einen besonderen Mehrwert für das Projekt brachte auch ihr Budget- und Ressourcenmanagement, wobei sie auch für die Erstellung der Einkaufslisten zuständig war.

Unser Team wurde von unserem Projektcoach Eva Keidel betreut, die unserem Team mit Rat und

Tat zur Seite stand und bei Fragen verfügbar war. Außerdem wurden wir von den beiden professionellen Videocoaches Frederic Novotny und Marco Riedl unterstützt, die uns durch ihre Erfahrung und ihre Expertise im Bereich der Videoproduktion zu einem sehr guten Abschluss unseres Projekts verhalfen. In unserem Team herrschte stets gute Laune, dies trug auch dazu bei, dass wir selbst in stressigen Situationen einen kühlen Kopf bewahren konnten und so immer Spaß am Projekt hatten.

#### 1.4 Ziele und Zielgruppen

Für unsere Zusammenarbeit mit YOUCOOK bestand bereits ein vordefiniertes Ziel, welches die Grundlage für unser Projekt dargestellt hat: Die Entwicklung einer reichweiten- und ausdrucksstarken kreativen Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram. Dies erreichten wir, indem wir reichlich Bilder, GIFs und Kurzclips für die nächsten sechs Monate produzierten und unsere Ressourcen und das Budget gezielt einsetzten. Unser Fokus hierbei lag besonders auf der Produktion von GIFs und Kurzclips. Da im Oktober drei neue YOUCOOK-Produkte auf den Markt kamen, setzten wir uns das Ziel, bis zu diesem Zeitraum einen Launch-Clip zu produzieren. Unser übergeordnetes Ziel war es, mithilfe unseres hochwertigen Contents die Interaktion auf Facebook zu fördern, sowie die Reichweite auf dem YOUCOOK-Instagram-Kanal zu steigern. Dazu planten wir zwei Posts pro Woche, die wir in einem von uns erstellten Contentplan organisierten. Dieser Contentplan ermöglicht es YOUCOOK regelmäßig stimmige Posts zu veröffentlichen, die im Voraus mit Hashtags und originellen Sprüchen versehen wurden. Außerdem war es unser Ziel, dem Kunden bis zum Ende unseres Projekts ein Prozesshandbuch zu überreichen, welches alle Settings für die Bearbeitung der Bilder beinhaltet. Hiermit stellen wir sicher, dass die Social-Media-Posts auch in Zukunft einheitlich sind und auch nach Projektende keine Stilveränderung im Instagram-Feed zu sehen sein wird. Diese und weitere Ziele besprachen wir vor allem bei unserer Kick-Off-Präsentation am 11.10.2018. Wir nutzten diese Veranstaltung, um uns mit Verena Ebbert abzustimmen und uns vonseiten YOUCOOKS briefen zu lassen.

Diese Ziele waren der Rahmen unseres Projekts zusammen mit dem Projektpartner YOUCOOK und wurden von uns bis zum 24.01.2019 erfolgreich umgesetzt.

Ein weiterer wichtiger Grundstein unseres Projekts war die Zielgruppenanalyse. Hierfür stand uns eine vordefinierte Zielgruppe von YOUCOOK zur Verfügung, die unser Team zudem weiter ausgebaut hat: Die Zielgruppe liegt zwischen 25 und 45 Jahren. Unser Kunde ist karrierebewusst und hat nur wenig Zeit zu Verfügung, möchte aber nicht auf guten Geschmack und abwechslungsreiche Küche verzichten. Er liebt es auf Streetfood-Märkte zu gehen und ist offen für Neues. YOUCOOK bietet hier die perfekte qualitativ hochwertige Alternative zum Essengehen. Eine Alternative, für die der Kunde auch bereit ist, etwas mehr Geld auszugeben.

#### 1.5 Maßnahmen und wissenschaftliche Methodik

Für die Umsetzung unserer Ziele wandten wir verschiedene Methoden, Modelle und Analysen an, welche im Folgenden erläutert werden:

- **Brainstorming:** Die Kreativitätsmethode des Brainstormings war besonders in der Phase der Ideenfindung ausschlaggebend. Jeder hatte dadurch die Möglichkeit seine Vorschläge zu äußern und wir konnten uns gegenseitig zu neuen Ideenkombinationen anregen. Mithilfe dieser Methode

entstand eine Vielzahl von Ideen, die wir alle sammelten und im Nachgang aussortierten.<sup>1</sup>

- **Benchmarking:** Mit der Benchmark-Analyse werden Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Methoden mit anderen Unternehmen verglichen, die diese einzelnen Bereiche besonders gut beherrschen. Diese Methode wird genutzt, um die Unterschiede zu erkennen und um Verbesserungsmöglichkeiten für das eigene Unternehmen abzuleiten.<sup>2</sup> Wir nutzten diese Methode besonders anfangs, um den YOUCOOK-Social-Media-Kanal mit dem anderer Firmen derselben Branche zu vergleichen und daraufhin eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge für YOUCOOK auszuarbeiten.
- **Personas:** Basierend auf der von YOUCOOK definierten Zielgruppe, entwickelten wir drei Personas, die die Zielgruppe verdeutlichten. Dadurch erlangten wir einen tieferen Einblick in deren Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.
- **Coaching:** Um unsere Ideen für Kurzclips zu bewerten und weiterzuentwickeln, arrangierten wir einige Treffen mit unserem Videocoach Alexander Krombholz.
- **Wissenschaftliche Modelle:** Bereits in der Vorlesung unseres Schwerpunkts Betriebswirtschaft der Medien lernten wir die Modelle „Wirtschaftliches Video-Modell“ (WiViMo 8x4) und „Storytelling-Video-Modell“ (StoryViMo 8x4) kennen. Mithilfe dieser Modelle konnten wir unsere Kurzclips bewerten und gegebenenfalls nochmals anpassen.

## 1.6 Konzeption und Planung

Um geeignete Ideen für Content zu entwickeln, setzte sich das Team im ersten Schritt zur Ideenfindung zusammen. Hierbei wurde die Methode des Brainstormings verwendet und Ideen wurden im Anschluss diskutiert und ausgearbeitet. Diese wurden dem Projektpartner vor der Umsetzung vorgestellt und mit diesem abgesprochen. Außerdem wurde der bestehende YOUCOOK-Inhalt auf den beiden Social-Media-Plattformen Instagram und Facebook analysiert und Best Practices daraus abgeleitet. Zusätzlich führten wir Benchmarking durch und analysierten so die Social-Media-Kanäle ähnlicher Firmen, um herauszufinden, was bei den Social-Media-Nutzern gut ankommt und, um uns zusätzlich inspirieren zu lassen.

Im Anschluss entwickelten wir Content für einen Zeitraum von sechs Monaten und führten nicht nur die bestehenden funktionierenden Kategorien wie Sprüche oder Produktbilder fort, sondern führten außerdem eine neue Posting-Kategorie ein, die „Zutaten-ABC“ heißt. Hierfür entwickelten wir mehrere GIFs und Fotos, in denen die einzelnen Zutaten oder Gewürze sehr ansprechend dargestellt wurden und dem Kunden so ein besonderes Gefühl der Frische der YOUCOOK-Zutaten vermitteln. Als Mehrwert werden dem Nutzer unter den jeweiligen Posts interessante Fakten und Besonderheiten der einzelnen Zutaten vermittelt.

## 1.7 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Bereits zu Beginn des Projekts fand im Rahmen unseres Schwerpunkts ein Teamtraining statt. Dies war sehr nützlich und hilfreich für den Projektverlauf, da hierbei unser Teambewusstsein und

---

<sup>1</sup> Zmija n.d.

<sup>2</sup> Wübbenhorst n.d.

der Zusammenhalt gestärkt wurden. Hier haben wir auch gelernt, wie wichtig Teamwork für den erfolgreichen Abschluss von Aufgaben und auch eines ganzen Projekts ist.

Außer Teamwork war auch ein gutes Zeitmanagement wichtig, um den erfolgreichen und termingerechten Abschluss unseres Projekts zu gewährleisten. Die Termine für die einzelnen Präsentationen vor unserem Projektpartner YOUCOOK stellten gute und überschaubare Meilensteine dar. In unserem Team waren die Rollen und Aufgaben gut verteilt, sodass jedes Teammitglied wusste, wo es helfen kann und wofür es zuständig ist. Besonders an anstrengenden Drehtagen war bemerkbar, wie wichtig eine gute Organisation und eine klare Aufgabenverteilung ist, wodurch nicht nur Ressourcen, sondern auch Zeit gespart werden konnte.

Auch die Kommunikation innerhalb des Teams sowohl mit dem Projektpartner als auch mit den Projektcoaches funktionierte sehr gut. Außerhalb der regelmäßigen Teamtreffen wurde hauptsächlich über eine gemeinsame WhatsApp-Gruppe, telefonisch oder per E-Mail kommuniziert. Eine gemeinsame Dropbox half außerdem einen Überblick über den verschiedenen Content, die Präsentationen und weitere Dokumente zu behalten und diese mit den anderen Teammitgliedern zu teilen, sodass innerhalb des Teams jeder immer Zugriff hatte. Auch mit dem Projektpartner wurden Inhalte innerhalb einer Dropbox geteilt.

### **1.8 Ergebnisse und Lessons Learned**

Das Projekt hatte von Anfang an das Ziel, eine involvierende und reichweitenstarke Contentstrategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram zu konzipieren und hierfür Bilder, Kurzclips und GIFs zu produzieren. Das Ergebnis unseres Projektes umfasst Content für insgesamt sechs Monate. Dieser besteht aus neun GIFs, 38 Bildern, fünf Kurzclips und fünf Sprüchen. Wie bereits erwähnt, wurde der gesamte Content in einem Plan aufgelistet und nach der Reihenfolge sortiert, sodass für den Projektpartner sofort erkenntlich ist, wann welcher Post zu veröffentlichen ist. Ein weiteres Ergebnis unseres Projekts ist das Prozesshandbuch, welches wir auf Wunsch des Kunden erstellten. Hier wurde alles Wissenswerte zu dem Bearbeitungsstil unserer Bilder festgehalten. Inhalte des Prozesshandbuches sind: Pre-Setup, Fotografiemethodik und Postproduction inkl. Filter. Mithilfe dieses Handbuches können auch nach Veröffentlichung unseres gesamten Contents, Bilder mit demselben Filter veröffentlicht werden. Die gesamten Projektergebnisse wurden YOUCOOK überreicht und mit einem sehr positiven Feedback entgegengenommen.

Durch unser Projekt konnten wir einen klaren Mehrwert für das Unternehmen YOUCOOK schaffen. Wir erreichten das Ziel, den Content für die nächsten Monate mit kreativen Ideen und abwechslungsreichen Formaten zu füllen. Durch eine besonders warme Bildbearbeitung konnten wir außerdem die Bildsprache weiter optimieren, aber zugleich den Instagram-Feed einheitlich belassen. Auch innerhalb unseres Projektteams durften wir viel dazulernen und uns persönlich weiterentwickeln. Uns wurde schnell klar, dass eine gute Planung und Organisation im Voraus essenziell sind. Außerdem lernten wir, dass Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Zeitmanagement und Teamwork ausschlaggebend für ein erfolgreiches Projekt sind.

### **1.9 Literatur**

Wübbenhorst, K. n.d., Benchmarking, unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmarking-29988>, aufgerufen am 25.01.2019.

Zmija n.d., Brainstorming, unter <http://www.zmija.de/brainstorming/>, aufgerufen am 25.01.2019.

## **2. Entwicklung eines Messekonzepts für die Sparkasse Mainfranken Würzburg, durch Einbeziehung crossmedialer Medien für die Gewinnung neuer Auszubildender, wobei sich die Inhalte vorwiegend an potenzielle Bewerber um Ausbildungsplätze richten sollen. Die Messekontakte sollen nachhaltig für eine weitere Kontaktpflege gesichert werden**

Autoren: Franziska Kräutle, Kai Liebe, Karina Lochmann, Linda Nozic, Moritz Unteidig

Leitung des angewandten Projekts: Moritz Unteidig / Prof. Dr. Büsching

Projektpartner: Sparkasse Mainfranken Würzburg

Projekt Coach: Sebastian Braun, Markus Miklis, Prof. Dr. Büsching

### **2.1 Profil des Projektpartners**

Die Sparkasse Mainfranken Würzburg ist ein öffentlich-rechtliches Kreditinstitut mit Sitz in Würzburg. Ihr Geschäftsgebiet ist die Region Mainfranken mit 103 Geschäftsstellen und ungefähr 1.620 Mitarbeitern. Das Hauptziel des Projektpartners ist das Vertrauen der Kunden in die Sparkasse Mainfranken Würzburg, welches nur durch qualitativ hochwertige Mitarbeiter gewonnen werden kann.

### **2.2 Ausgangssituation**

Vor der Finanzkrise im Jahr 2007 hatte die Sparkasse Mainfranken Würzburg eine über 1.000 Bewerbungen pro Jahr. Im Jahr 2018 hingegen sind es nur noch 200 Bewerbungen pro Jahr auf 60 offene Ausbildungsstellen. Eine weitere Problematik neben der sinkenden Bewerberzahl ist die Anzahl an Auszubildenden, die nach erfolgreichem Abschluss die Sparkasse Mainfranken Würzburg verlassen und zu anderen Finanzdienstleistern wechseln. Daher ist für den Projektpartner die größte Aufgabe das Image der Sparkasse als Arbeitgeber zu verbessern, die Bekanntheit der möglichen Ausbildungsberufe zu steigern und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu stärken.

### **2.3 Projektauftrag**

Der Projektauftrag wurde mit folgender Forschungsleitfrage definiert: Wie kann durch die Entwicklung eines qualitativ hochwertigen Messe-Konzepts die Gewinnung und Bindung von Auszubildenden sowie die Arbeitgeberattraktivität der Sparkasse mithilfe crossmedialer Medien und persönlicher Gespräche positiv beeinflusst und nachhaltig gesteigert werden?

Der konkrete Auftrag unseres Projektteams lautete, ein Konzept zu entwickeln, das auf verschiedenen großen Messen anwendbar ist, sowie die Bekanntmachung dieser Messeauftritte und der Sparkasse als Arbeitgeber. Die Zielgruppe umfasst vor allem potenzielle Auszubildende, sowie deren Eltern.

### **2.4 Profil des Teams**

Das Projektteam „Sparkasse“ bestand aus fünf Mitgliedern: Moritz Unteidig als Projektleiter, die stellvertretende Projektleitung übernahm Karina Lochmann, Kai Liebe als Verantwortlicher für die App „Spark-o-mat“ und das „Spielekonzept“, Linda Nozic als Verantwortliche für die Influencer und die Werbegeschenke und Franziska Kräutle als Verantwortliche für Rechercheaufgaben und das

Messemodell. In die Entwicklung des Messekonzepts waren alle Gruppenmitglieder involviert, um möglichst viele kreative Ideen einfließen zu lassen.

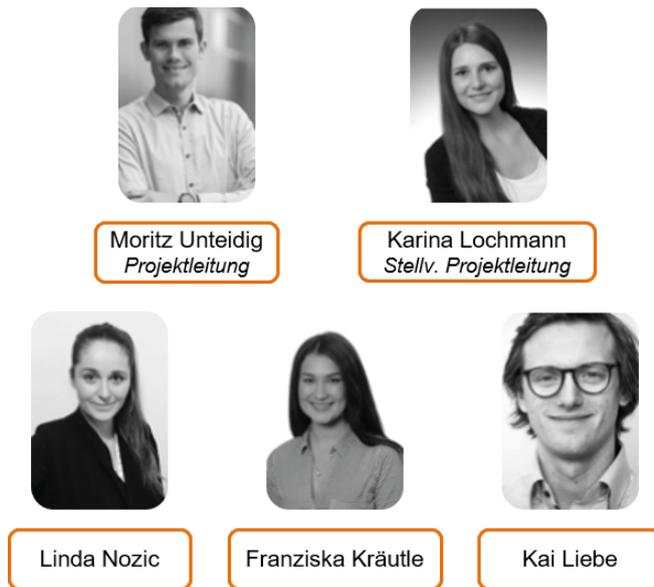


Abb.1: Das Projektteam „Sparkasse“.

Beim Thema Projektmanagement wurde die Projektgruppe von Prof. Dr. Büsching, Markus Miklis und Sebastian Braun als Projektcoachs unterstützt.



Abb.2: Die Coaches des Projektteams.

## 2.5 Ziele

Der Start des Projekts war am 2. Oktober 2018. Es endete am 17. Januar 2019. Für diesen Zeitraum war folgendes zu erreichen: ein multifunktionales Messekonzept zur Gewinnung und Bindung neuer Auszubildenden. Zusätzliches Ziel ist es das Image der Sparkasse als Arbeitgeber interessanter und moderner zu gestalten.

## 2.6 Zielgruppen

Zu Beginn des Projekts wurden die Zielgruppen durch Gespräche mit Mitarbeitern der Sparkasse

Mainfranken Würzburg bestimmt. Die Zielgruppe ist weit gestreut, da die Sparkasse Mainfranken zwar hauptsächlich Schüler zwischen 14 und 19 Jahren ansprechen möchte, aber auch Quereinsteiger und Studienabbrecher als potenzielle Auszubildende gelten. Des Weiteren gehören auch Eltern, deren Kinder demnächst die Schule beenden, zu möglichen Zielpersonen.

Bei den Zielgruppen zeigte sich die Problematik, dass die Sparkasse Mainfranken Würzburg ausschließlich Facebook als soziales Netzwerk nutzt. Die Zielgruppe hingegen bewegt sich mehr auf Plattformen wie Instagram und Snapchat als auf Facebook.

## 2.7 Methodeneinsatz

Um die Messe und den Projektpartner als Arbeitgeber möglichst effizient zu bewerben, wurden verschiedene Marktanalysen hinsichtlich des Social-Media-Verhaltens der Zielgruppe durchgeführt. Daraus ergaben sich interessante Informationen, um unsere Messestrategie zu entwickeln. Um das Messekonzept zu entwickeln, wurde im Projektteam sowohl gebrainstormt, als auch andere Messeauftritte verglichen und deren Wirksamkeit diskutiert. Außerdem wurde der momentane Messeauftritt der Sparkasse Mainfranken analysiert und Verbesserungsvorschläge durch eine anonyme Umfrage der Messebesucher erarbeitet.

Da der Auftritt des Projektpartners auf sozialen Netzwerken eher schwach ist und die gewünschte Zielgruppe durch die eigenen Kanäle nicht erreicht wird, hat sich das Projektteam dazu entschlossen, mit regionalen Influencern als Botschafter zu arbeiten.

Abschließend wurde das ausgearbeitete Messekonzept anhand des vom Projektteam entwickelten MeWiMos (8x4) analysiert und verbessert.

## 2.8 Projektmanagement /Konzeptionierung

Der Aufbau und die einzelnen Schritte des Projekts lassen sich in folgendem Totalmodell übersichtlich darstellen:

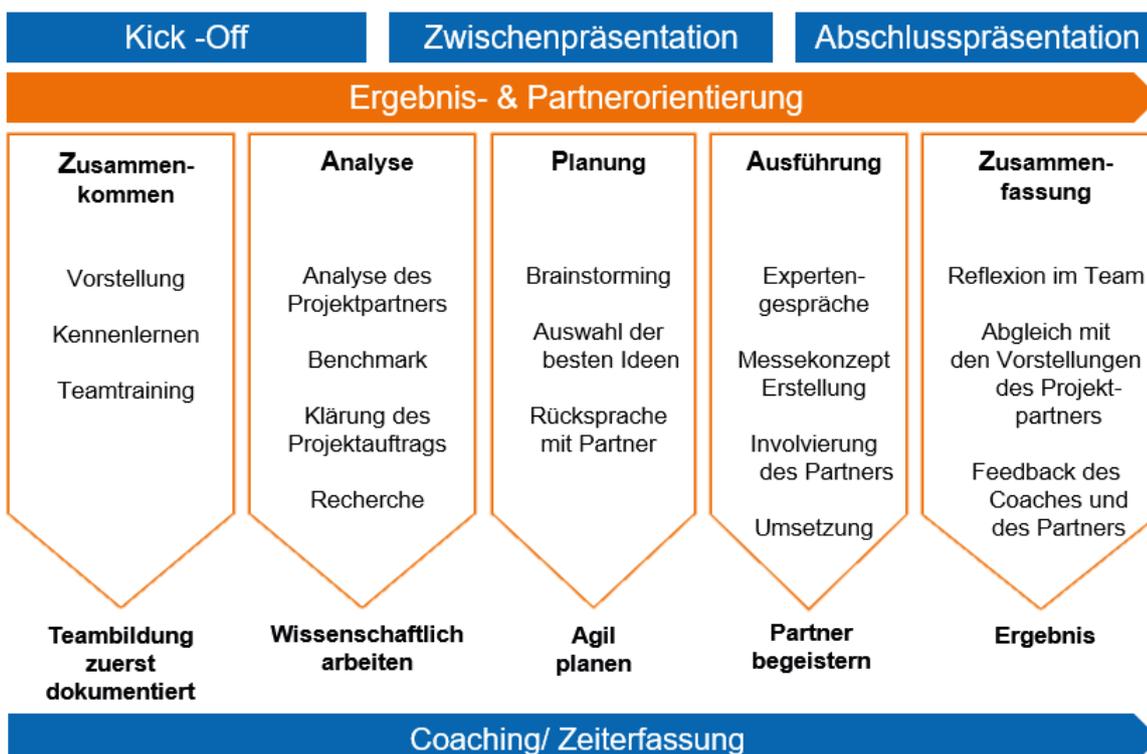


Abb.3: Totalmodell „ZAPAZ“.

In regelmäßigen Abständen traf sich das Team, um aktuelle Projektinformationen auszutauschen und Aufgaben zur Erreichung der Ziele im Projekt zu planen. Durch projektunabhängige Aktivitäten wurde der Teamzusammenhang gestärkt, was sich als essentiell für den Erfolg herausstellte. Alle Projektmitglieder waren Teil der Gruppe und haben mit hohem Engagement das Projektziel verfolgt. Außerhalb unserer Teamtreffen kommunizierte unsere Projektgruppe hauptsächlich über WhatsApp miteinander. Zum Austausch und zur Bearbeitung von Dateien wurde Google Drive eingesetzt.

Das Projektteam hat sich mehrmals mit den Coaches, Markus Miklis und Sebastian Braun getroffen, um mit diesen den aktuellen Stand des Projekts zu besprechen und zusätzliche Expertentipps und Knowhow einzuholen. Durch diese Treffen wurde das Projekt bis ins kleinste Detail durchleuchtet und zusätzlicher kreativer Input generiert. Das kontinuierliche Feedback, sowohl von Seiten der Tutoren, als auch von Herrn Prof. Dr. Büsching half der Gruppe, ihre Leistungen dauerhaft zu optimieren.

## **2.9 Maßnahmen**

Um den gewünschten Content zu erzeugen, hat das Projektteam mehrere Meetings abgehalten. Dabei ging es sowohl darum, Informationen über die definierte Zielgruppe zu erhalten und auszuwerten, als auch darum Ideen zu generieren und umzusetzen.

Für das Erstellen des Messekonzepts wurden zuerst viele Ideen gesammelt und ausgewertet. Mithilfe des von der Projektgruppe entwickelten MeWIMos (8x4) konnten die anfangs einzelnen Konzepte immer wieder analysiert und verbessert werden, sodass das Endergebnis ein optimales Messekonzept ist, das je nach Bedarf in verschiedenen Ausführungen eingesetzt werden kann. Zudem wurde anhand von Brainstorming mehrere Möglichkeiten generiert, wie die Sparkasse Mainfranken Würzburg als Arbeitgeber bekannter werden kann. Aufgrund der Zielgruppe entschied sich das Projektteam hauptsächlich auf regionale Influencer bei der Bewerbung der Sparkasse Mainfranken und deren Messen zu setzen. Hierfür wurde sowohl ein Influencer Katalog, mit den für die Sparkasse optimal passenden Influencern, als auch eine Influencer Anleitung erstellt. Die Influencer Anleitung enthält detaillierte Informationen über die Gestaltung der Zusammenarbeit der Sparkasse Mainfranken Würzburg und eines regionalen Influencers.

## **2.10 Projektergebnis**

Das Ergebnis unseres Projekts ist rückblickend positiv und erfolgreich zu betrachten. Der Projektpartner war mit dem Messekonzept sehr zufrieden und hat durch unsere Ergebnisse viele neue Informationen erhalten, wie die gewünschte Zielgruppe optimal erreicht werden kann. Durch die Konzeption eines modernen, aber trotzdem den Anforderungen der Sparkasse entsprechenden Messemodells, ist es dem Projektteam gelungen, das Image der Sparkasse Mainfranken Würzburg positiv aufzuladen und diese als Arbeitgeber dauerhaft attraktiver erscheinen zu lassen. Des Weiteren kann die Sparkasse Mainfranken jederzeit auf die durch das Projektteam generierten Kontakte zu regionalen Influencern zurückgreifen. Auch der ausgehändigte Influencerkatalog stellt einen hohen Mehrwert für die Sparkasse dar. Denn dadurch hat die Sparkasse Mainfranken Würzburg nicht nur die bereits geknüpften Kontakte mit den regionalen Influencern auf einen Blick, sondern auch eine detaillierte Influenceranleitung, welche die optimale Vorgehensweise des Influencermarketings abgestimmt auf die Bedürfnisse des Projektpartners enthält.

## **2.11 Erfolgsfaktoren**

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren unseres Teams waren eine gute Organisation, ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein, eine klare Rollenverteilung, sowie der respektvolle aber ehrliche Umgang zwischen den Projektmitgliedern. Weitere wichtige Faktor waren regelmäßige und ehrliche Feedbacks sowohl durch die Coachs, vom Projektpartner, als auch von den Teammitgliedern untereinander und die Kommunikation. Eine transparente, ehrliche und klar verständliche Kommunikation innerhalb des Teams verbesserte das gesamte Projekt, denn dadurch wurden Missverständnisse vermieden und jeder Projektteilnehmer hatte dadurch klar definierte Aufgaben. Dies förderte den Teamspirit und den Zusammenhalt innerhalb der Projektgruppe. Dieser Teamspirit verhalf der Projektgruppe jederzeit als Einheit aufzutreten, wodurch die gesamte Motivation und Leistung der Gruppe gestärkt wurde. Als wichtigster Erfolgsfaktor stellte sich das hohe Engagement und der Zusammenhalt der Projektgruppe heraus, denn nur im Team kann ein Projekt erfolgreich werden.

### **3. Produktion eines modularen Image-Videos „80-Jahre ein Herz für Schuhe“, durch das die Mitarbeiter-Kompetenz sowie Mitarbeiterleidenschaft dokumentiert wird, um die Kunden auf den Social-Media-Kanälen Facebook sowie Instagram bestmöglich zu erreichen**

Autoren: Simon Foth, Tabea Müller, Frederic Novotny, Katharina Pasemann, Manuel Wagner

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Büsching

Projektpartner: Gebrüder götz GbmH & Co.KG

Ansprechpartner der Gebrüder götz GmbH & Co. KG: Stepanie Berchem, Julia Jandl

#### **3.1 Ausgangslage**

Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt bietet den Studierenden ab dem 6. Semester verschiedene Vertiefungsschwerpunkte an. Das im folgenden vorgestellte Projekt "Gebrüder Götz" stellt eines der wählbaren Projekte im Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien (#BWDM) dar. Verschiedene Projektpartner geben studentischen Teams die Möglichkeit, ein nutzenorientiertes Forschungsprojekt für diese zu absolvieren. Ein solcher Projektpartner für das Wintersemester 2018/19 ist das Unternehmen gebrüder götz GmbH & Co. KG. Der Projekt-auftrag umfasst die Konzeption und Umsetzung einer Produktion eines modularen Imagevideos unter dem Claim ‚80 Jahre ein Herz für Schuhe‘. Abschließend wurden die Inhalte (inklusive Rechteabtretung für Bild- und Tonaufnahmen) dem Kunden bereitgestellt. Das Team Gebrüder Götz wurde von Herrn Frederic Novotny als Coach unterstützt. Als Ansprechpartner standen Frau Berchem (Marketing) und Frau Jandl (Social-Media) zur Verfügung und boten herausragenden Input.

#### **3.2 Profil des Projektpartners**

Die gebrüder götz GmbH & Co.KG ist ein traditionell familiengeführtes Unternehmen aus Würzburg. Was 1939 als regional tätiger Schuhhandel begann, entwickelte sich mit 13.000 Produkten von mehr als 300 Marken zu einem international agierenden Schuh-Distanzhandel. Mit circa 500 Mitarbeitern erzielten sie ungefähr einen Jahresumsatz von 100 Millionen Euro. Aufgrund der großen Auswahl können sie ihren Kunden ein unvergleichbares Schuhsortiment für die ganze Familie bieten. Der Hauptdistributionsweg ist trotz ständiger Digitalisierung noch der Katalog. Die Medienkanäle der gebrüder götz GmbH & Co.KG sind aktuell Facebook, Instagram und die selbst aufgebaute Homepage [www.gebrueder-goetz.de](http://www.gebrueder-goetz.de).

#### **3.3 Projektauftrag und Forschungsleitfrage**

Der Projektauftrag wurde mit folgender Forschungsleitfrage definiert:

„Produktion eines modularen Image-Videos ‚80 Jahre- Ein Herz für Schuhe‘, durch das die Mitarbeiter-Kompetenz dokumentiert wird, um die Kunden auf den Social-Media-Kanälen Facebook sowie Instagram bestmöglich zu erreichen“

Auftrag für das Semester war es, anlässlich des 80-jährigen Jubiläums einen modular aufgebauten Imagefilm zu produzieren, so dass er unabhängig auf den Social-Media-Kanälen ausgestrahlt werden kann. Dies umfasste die Erarbeitung eines kreativen Konzepts, Entwicklung eines Drehbuchs, Dreh des Videos, sowie die genaue Auswertung und Analyse der Ergebnisse. Aus den

Ergebnissen des Projektes wurden sowohl Erfolgsfaktoren als auch Lessons Learned herausgearbeitet, die für die weitere Produktion von Videos sehr hilfreich sind.

### 3.4 Profil des Projektteams

Das Team setzt sich aus fünf Studenten der FHWS zusammen, die sich aufgrund ihrer Kreativität und Medienbegeisterung für den Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien entschieden haben. Die gemischte Konstellation aus vier Studenten, die bereits das zweite Schwerpunkt Semester besuchen, sowie einem Studenten im ersten Schwerpunkt Semester, war sehr förderlich. Der Teamleiter und Coach Frederic Novotny konnte durch seine jahrelangen Erfahrungen fundiertes Wissen im Bereich Videodreh- und Schnitt einbringen. Ein weiteres wichtiges Teammitglied war Tabea Müller, die durch ihre Organisation dafür gesorgt hat, dass alle Meilensteine rechtzeitig erreicht wurden. Des Weiteren führte Katharina Pasemann die Regie während den Drehs und brachte ihr Wissen und ihre Ideen während den Drehs und auch sonst perfekt ein. Um die Locations und Requisiten zu finden und zu besorgen brachte Simon Foth seine Erfahrung aus seinen Praktika und seiner Arbeit ein. Zudem wurden uns die Schuhe von Gebrüder Götz zur Verfügung gestellt. Manuel Wagner kümmerte sich um die Komparsen sowie um das Catering während des Drehs. Allgemein konnten die Teammitglieder ihre Vorkenntnisse aus anderen Projekten und Praktika in den Auftrag einbringen, sodass sich die Gruppe optimal ergänzte.

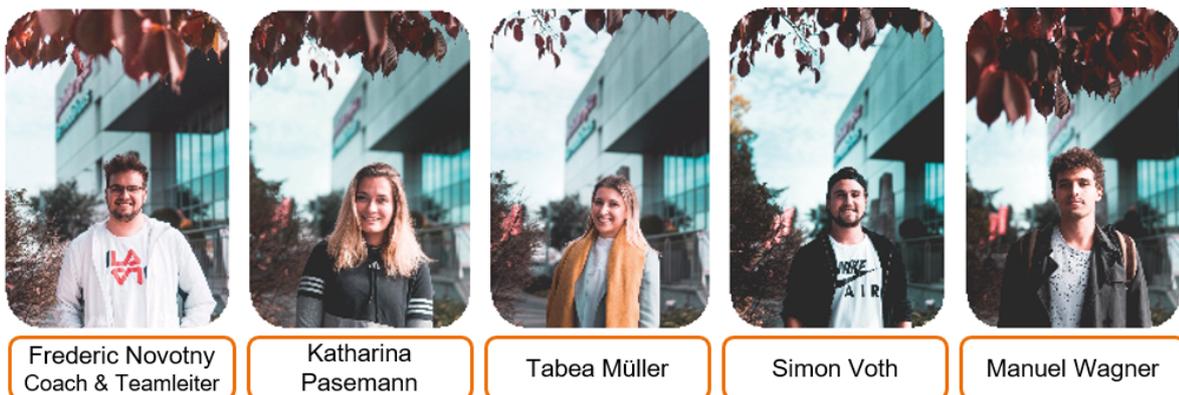


Abb.4: Totalmodell „ZAPAZ“.

### 3.5 Ziele und Zielgruppen

Start der Zusammenarbeit mit Gebrüder Götz GmbH & Co. KG war der 11.10.2018 mit der Kick-off Präsentation und dem Briefing seitens des Unternehmens. Das Projekt endete mit der Abschlusspräsentation am 17.01.2019. In diesem Zeitraum hat das Team tatkräftig am definierten Ziel gearbeitet: Die Produktion eines reichenweiten- und ausdrucksvollen modularen Imagevideos ‚80-Jahre ein Herz für Schuhe‘. Dies bedeutet, die Erstellung auskoppelbarer Videoclips. Hierbei war es wichtig, die Mitarbeiter-Kompetenz zu dokumentieren und die Kunden auf den Social-Media-Kanälen bestmöglich zu erreichen.

Die Zielgruppe wurde vorab von Gebrüder Götz definiert und durch eine genauere Zielgruppenforschung des Projektteams noch detaillierter analysiert. Die Zielgruppe umfasst die “Premium Frauen 45+” mit mittlerem bis hohem Einkommen, die häufig Sammelbestellungen für die ganze Familie tätigen. Sie sind modebewusst, aber keine Trendsetter. Sie legen Wert auf Qualität sowie Komfort. Um diese Zielgruppe zu visualisieren und die Merkmale genau zu charakterisieren, er-

stellte das Team verschiedene Personas, welche Erkenntnisse über persönliche Einstellung und Kaufverhalten geben. Zusätzlich wurde die Mediennutzung der Personas analysiert. Unterstützt wurde die Analyse der Ziele mit einer SMARTIS-Methode und der Entwicklung eines ausführlichen Benchmarks.

### 3.6 Methoden und Wissenschaftliches Vorgehen

Zu Beginn des Projekts wurde ein Projektstrukturplan entwickelt. Dieser diente vor allem zur Orientierung und bildete fortlaufend aktualisiert den Rahmen des Projekts ab. Auch galt es, das Erreichen wichtiger Meilensteine zu definieren. Als wissenschaftliche Grundlage wurden zum einen relevante Benchmarks analysiert, um Maßstäbe für das Projekt zu setzen. Andererseits wurde mit Experten gesprochen, wodurch die Studierenden zielführende Inputs für den weiteren Projektverlauf erhielten. Zudem unterstützten wissenschaftliche Modelle das theoretische Vorgehen.

**Projektstrukturplan:** Der Projektstrukturplan beinhaltete alle wichtigen Aspekte, die im Rahmen des Projekts und der Vorlesung beachtet werden mussten. Als Meilensteine wurden hierbei die Präsentationen für den Projektpartner, der Dreh und Exkursionen während des Semesters angesetzt.

- **Benchmark Analyse:** Beim Benchmark galt es, die besten Konkurrenzunternehmen anzusehen und anhand festgelegter Kriterien zu vergleichen, um somit eine neue Messlatte für die untersuchte Leistung hervorzubringen.<sup>3</sup>
- **Experteninterview und externes Feedback:** Um dem Drehbuch den letzten Feinschliff zu verpassen, wurde wertvolles Feedback beim Treffen mit Professor Doktor Krombholz, dem Video-Experten an der FH, eingeholt sowie auch extern bei einer der größten Werbeagenturen Europas, Serviceplan.
- **Wissenschaftliche Modelle:** In der Vorlesung des Schwerpunkts Betriebswirtschaft der Medien (#BWDM) lernten die Studierenden die Modelle Wirtschaftlichkeits-Video-Modell (WiViMo 8x4) und Storytelling-Video-Modell (StoryViMo 8x4) kennen. Diese Modelle sollen den Studenten in einem wissenschaftlichen Rahmen die Möglichkeit geben, ihr Drehbuch bzw. Filmprojekt entsprechend einordnen zu können.

### 3.7 Konzeption und Planung

Zu Beginn des Projekts wurde über die Verwendung einzelner Kollaborationstools brainstormt, wonach die Entscheidung letztendlich auf eine WhatsApp-Gruppe für die interne Kommunikation, sowie auf den Cloud-Service Google Drive für den Dokumentenaustausch fiel. WhatsApp wurde stets für den Informations- und Nachrichtenaustausch verwendet, Google-Drive eignete sich sowohl als Online Speicher als auch für die gemeinsame Sammlung und Bearbeitung von Dokumenten.

Die Projekttreffen fanden anfangs regelmäßig donnerstags statt, um erste Ideen zu generieren. Hier wurden beispielsweise klassische Kreativitätstechniken wie das Brainstorming oder die 6-3-5-Methode genutzt.<sup>4</sup> Im weiteren Verlauf des Projekts wurden die Ideen mit den Projektpartnern abgestimmt und es wurde sich für ein finales Konzept entschieden. Im Anschluss wurden

<sup>3</sup> Vgl. Schlicksupp, 2004, S.100ff und S.116ff.

<sup>4</sup> Vgl. Schlicksupp, 2004, S.100ff und S.116ff.

die einzelnen Szenen des Videos noch genauer aufeinander abgestimmt sowie ein Moodboard erstellt, welches den stimmungsmäßigen Verlauf des Videos widerspiegeln sollte. Nach finaler Abstimmung mit dem Kunden begann die Umsetzungsphase, welche aufgrund des modularen Aufbaus des Videos, viele kleine Drehtermine beinhaltete. Insgesamt wurden 16 verschiedene kleine Szenen gedreht.

### **3.8 Erfolgsfaktoren des Projekts**

Am wichtigsten war das Fungieren als Team. Jeder hat sich stets mit größtmöglichem Engagement ins Team eingebracht und mit seinen Fähigkeiten zum Projektergebnis beigetragen. Weiterhin wurde das Projektteam von Coaches und Experten unterstützt. Während der Drehs war vor allem ein sehr gutes Projektmanagement essentiell. Auch die gute Kommunikation mit dem Projektpartner war ein wichtiger Erfolgsfaktor. Diese erfolgte zwischen den Präsentationen per Mail sowie Telefon und gewährte stets ein schnelles und flexibles Agieren während der Konzeptions- und Umsetzungsphase.

### **3.9 Ergebnisse und Lessons Learned**

Das Projekt, die Konzeption und Umsetzung eines Image- und reichweitenstarken Videos zum 80-jährigen Jubiläum von Gebrüder Götz zu übernehmen, war eine anspruchsvolle Aufgabe. Das Ergebnis des Projekts ist ein 90 Sekunden langer, aus acht Teilen bestehender Imagefilm. Teil des Konzeptes war es, dass sowohl einzelne Teile des Videos in Facebook, Instagram und auf YouTube veröffentlicht werden wie auch das ganze Video. Es dient vor allen Dingen zu einer stärkeren Wahrnehmung des Onlineshops von Gebrüder Götz. Sämtliche Kriterien aus dem Briefing und aus dem Feedback der Zwischenpräsentation des Projektpartners wurden erfüllt. Durch den modernen Look des Imagefilms wird die Marke außerdem verjüngt und vermittelt dem Rezipienten ein frisches modernes Gefühl. Das Feedback des Projektpartners ist ausschließlich positiv. Durch die Arbeit mit dem Projektpartner Gebrüder Götz konnte die Gruppe sowohl ihre Organisationsfähigkeiten als auch das zielgerichtete Arbeiten im Team verbessern. Außerdem wurde klar, wie wichtig der regelmäßige Austausch mit dem Partner in einem Projekt ist. Auch eine klare Aufgabenverteilung, Teamwork, Zeitmanagement, Durchhaltevermögen und Flexibilität sind für ein erfolgreiches Projekt von großer Bedeutung. Die Projektgruppe konnte so die eigenen Kompetenzen verbessern und ein hervorragendes Ergebnis erzielen.

### **3.10 Literatur**

Schlicksupp, Helmut (2004): Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 6. Auflage. Würzburg: Vogel Buchverlag

Töpfer, Armin (1997): „Benchmarking Der Weg zu Best Practice“. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

## 4. Konzeption und Produktion eines Videos zur Präsentation der Marke „Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG“ für interne und externe Zielgruppen, um das Arbeitgeberimage zu stärken. Entwicklung eines Social-Media-Auftritts, der zur Steigerung der Arbeitgebermarke beiträgt

Autoren: Annika Bozsik, Julia Centmayer, Anna Grüner, Sarah Hußlein, Isabella Hann, Anna Zieglmeier

Studentischer Coach: Ulla Niklaus, Markus Miklis

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Volksbank-Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG, vertreten durch Isabell Moret und Philipp Sturm

### 4.1 Definition der Ausgangslage

Durch den demografischen Wandel, der vor allem in ländlichen Gebieten wie in Rhön-Grabfeld zu spüren ist, steigt die Abwanderung der Bevölkerung in die urbanen Gebiete weiter. Diese Entwicklung hat negative Auswirkungen auf den regionalen Arbeitsmarkt. Das macht sich insbesondere durch einen Mangel an Fachkräften sowie sinkende Bewerberzahlen für Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bemerkbar. Um diesem Wandel entgegenzuwirken, soll ein Imagevideo zur Stärkung der Arbeitgebermarke Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG konzipiert und produziert werden. Man hat sich für eine Marketingstrategie in Form eines Videos entschieden, da diese im Zeitalter der Digitalisierung eine wachsende Bedeutung haben. Parallel dazu wird eine Social Media-Strategie entwickelt, um die Wahrnehmung der Marke als attraktiver Arbeitgeber in der Region langfristig zu festigen.

### 4.2 Profil des Projektpartners

Die seit 150 Jahren bestehende Volks- und Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld ist eine Genossenschaftsbank mit Hauptsitz in Bad Neustadt an der Saale. Die 242 Mitarbeiter arbeiten verteilt in den 15 Filialen und sechs Bearbeitungsbüros im Altkreis Meiningen in Südthüringen und Landkreis Rhön-Grabfeld. Zudem werden neben der persönlichen Beratung in den Filialen auch noch drei weitere Geldautomatenstandorte angeboten. Die VR Bank fungiert als attraktiver, regionaler und zukunftsorientierter Arbeitgeber und Ausbilder und lebt ganz nach der Vision „DIE Bank für die Region – innovativ und begeisternd“. Dieser Gedanke spiegelt sich vor allem in der Förderung von sozialen und kulturellen Projekten in der Heimat wider. Um dieses Leitbild umzusetzen und nach außen zu kommunizieren, wird unter anderem das VR-Innovations- und das Social-Media-Team in den Arbeitsalltag integriert.

### 4.3 Projektauftrag/Forschungsleitfrage

Aus dem Projektauftrag der Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld gingen folgende Forschungsleitfragen hervor:

1. *„Wie erarbeiten wir ein komplexes, reichweitenstarkes Video zur Präsentation der Marke „Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG“ für interne und externe Zielgruppen, um das Arbeitgeberimage zu stärken?“*

2. „Wie entwickeln wir einen erfolgreichen, karriereorientierten Social-Media-Auftritt, der zur Steigerung der Arbeitgebermarke auf sozialen Netzwerken beiträgt?“

#### 4.4 Projektteam



Abb.5: Projektteam VR Bank (Eigene Darstellung).

Das Projektteam VR Bank (s. Abb. 1) setzte sich aus sechs Studentinnen der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt aus dem Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien #BWDM zusammen. Die Rolle der Projektleitung übernahm Anna Zieglmeier. Ihre Stellvertretung war Julia Centmayer. Die Gruppe der „Oldies“ wurde durch Anna Grüner vervollständigt. Die „Newcomer“, die ihr erstes Schwerpunktsemester absolvierten, waren Sarah Hußlein, Annika Bozsik und Isabella Hann.

Durch diese ausgeglichene Konstellation konnten die neuen Schwerpunktstudierenden von den bereits gesammelten Erfahrungen der „Oldies“ profitieren sowie für frischen Wind in der Gruppendynamik sorgen. Die verschiedenen Kompetenzen, die von den einzelnen Gruppenmitgliedern mitgebracht wurden, haben es ermöglicht, den Projektauftrag erfolgreich umzusetzen. Das Projektteam wurde während der gesamten Arbeitsphase von den Coaches Markus Miklis und Ulla Niklaus, sowie dem Filmexperten Prof. Alexander Krombholz betreut. Während des Drehs und der Post-Produktion wurden wir außerdem von Matthias Waigand und Franziska Heinemann unterstützt.

#### 4.5 Zielgruppen und Ziele

Damit die Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld bestmöglich vom Erfolg des Videos und der Social-Media-Strategie profitieren kann, ist es von elementarer Bedeutung, die relevanten Zielgruppen zu identifizieren. Die primären Zielgruppen sind zum einen potenzielle Auszubildende und Arbeitnehmer und zum anderen die bestehenden Mitarbeiter. Die externen Ziele sind unter anderem die Stärkung der Arbeitgebermarke, das Fördern eines modernen Bankenimage gemäß der Vision „DIE Bank für die Region – innovativ und begeisternd“, die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber und die Erhöhung der Bewerberzahlen. Die internen Ziele beinhalten die Stärkung der Mitarbeiterbindung und Unternehmensidentifikation, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Verrin-

gerung der Fluktuation. Um die genannten Ziele zu erreichen, wurde bei der Konzeption darauf geachtet, dass diese Botschaften klar und verständlich vermittelt werden. Besonderes Augenmerk lag auf dem modernen Bankimage, dem Spaß am Arbeitsplatz, der Mitarbeiterzufriedenheit und einem harmonischen Miteinander.

Die Ziele werden im Folgenden anhand des „SMARTIS“-Modells dargestellt:

<b>Spezifisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Konzeption &amp; Umsetzung eines Recruiting-Video</li> <li>o Erarbeitung einer Social-Media-Strategie im Rahmen des Employer Branding</li> </ul>
<b>Messbar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Erhöhung der Bewerberzahlen &amp; Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>o Verringerung der Fluktuation</li> </ul>
<b>Attraktiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Steigerung der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber</li> <li>o Förderung eines modernen Bankimages</li> </ul>
<b>Realistisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Klar definierte und realistische Ziele</li> <li>o Gezieltes Einsetzen und Nutzen von Budget und Ressourcen</li> </ul>
<b>Terminiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Erreichen der Meilensteine</li> <li>o Erfolgreiche Umsetzung innerhalb der Projektlaufzeit</li> </ul>
<b>Integrativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Erfahrung und Vorkenntnisse</li> </ul>
<b>Schriftlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Projektauftrag nach definierter Forschungsleitfrage und abgestimmter Auftragsklärung</li> </ul>

Abb.6: SMARTIES-Modell (Eigene Darstellung).

Das Imagevideo soll primär auf den Social-Media-Kanälen der Volks- und Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld veröffentlicht werden. Neben dem primären Ziel, die Arbeitgebermarke zu verbessern, sollen außerdem mehr Klicks und neue Follower auf den Social-Media-Kanälen generiert werden.

#### 4.6 Wissenschaftliche Methodik und Maßnahmen

##### ZAPAZ-Projektnavigator

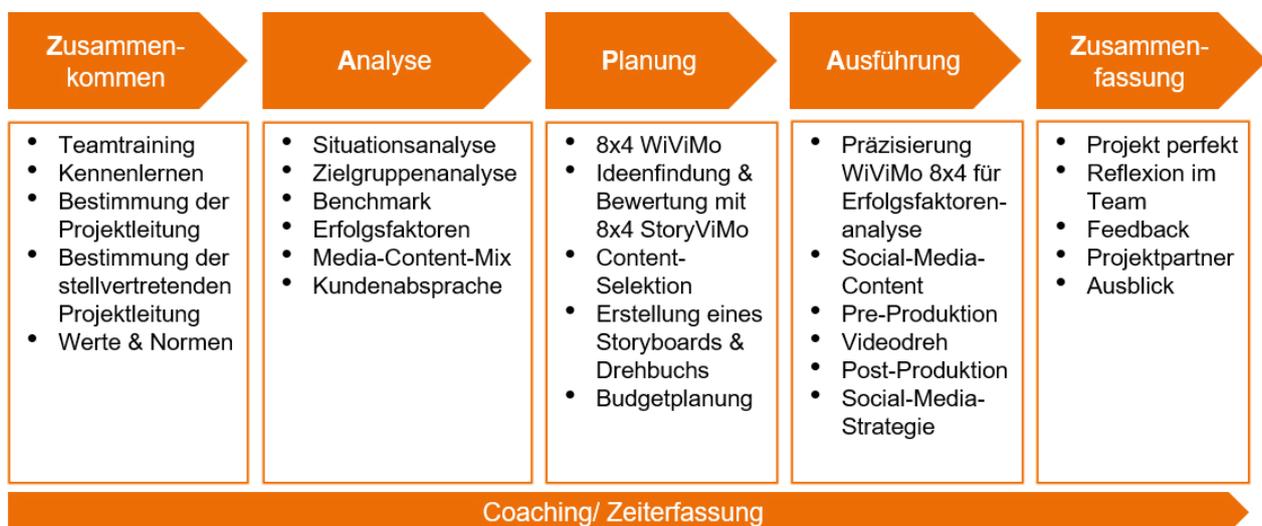


Abb.7: ZAPAZ-Projektnavigator (Eigene Darstellung in Anlehnung an T. Büsching, K. Kilian, M. Schwarz, S. Seitz).

Mithilfe des ZAPAZ-Modells wurde der Ablauf des Projekts in fünf Phasen differenziert:

Zusammenkommen, Analyse, Planung, Ausführung und Zusammenfassung.

### 1. Zusammenkommen

In der ersten Phase konnten sich die Teammitglieder während des Teamtrainings kennenlernen. Die Projektleitung sowie die stellvertretende Projektleitung wurden gemeinschaftlich bestimmt. Zudem wurden nach der Bearbeitung des Projektauftrags erste Ziele bestimmt.

### 2. Analysephase

Die zweite Phase beschäftigte sich unter anderem mit einer umfassenden Ist-Analyse der Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld und der Erstellung von spezifischen Persona, um die Zielgruppen zu identifizieren. Als Nächstes wurde ein detailliertes Benchmarking mit regionalen und überregionalen Wettbewerbern durchgeführt, um ein mögliches Erfolgskonzept für die VR Bank abzuleiten. Hierfür wurde ein genaues Augenmerk auf Best Practice Videos sowie auf die Social-Media-Strategie anderer Banken gelegt.

### 3. Planung

Die Planungsphase umfasste primär die Ideenfindung durch gemeinsames Brainstorming und daraufhin die Bewertung der Ergebnisse mithilfe der Modelle WiViMo 8x4 und StoryViMo 8x4 von Herrn Prof. Dr. Thilo Büsching. Nach Absprache mit dem Kunden wurde sich endgültig auf eine Videoidee geeinigt und auf dieser Basis das Storyboard und Drehbuch erstellt. Parallel dazu wurde die Budgetplanung durchgeführt und erste Handlungsempfehlungen für die Social Media Strategie aufgestellt.

### 4. Ausführung

In der Finalisierung wurde im Rahmen der Pre-Production nach geeigneten Schauspielern gesucht und sich für eine passende Location entschieden. Der Videodreh konnte planmäßig an einem Tag, dem 08.12.2018, durchgeführt werden. Die Post-Production (Schnitt, Musik, Effekte und Bildbearbeitung) übernahm der Videocoach Matthias Waigand. Mit der Abschlusspräsentation am 24.01.2019 wurde das Semesterprojekt abgerundet und das fertiggestellte Video sowie die umfangreiche, darauf abgestimmte Social-Media-Strategie vorgestellt.

### Video-Pre-and-After-Sales-Funnel

Der Video-Pre-and-After-Sales-Funnel veranschaulicht die User-Journey eines potenziellen Arbeitnehmers der VR Bank. Dieser beinhaltet eine erste Suche nach Jobangeboten im Bankwesen. Der Suchende wird auf das Video aufmerksam und nimmt die VR Bank als attraktiven Arbeitgeber wahr und informiert sich detaillierter auf den Social-Media-Kanälen. Zu guter Letzt überzeugt die VR Bank als zukünftiger Arbeitgeber (vgl. Abb. 3).

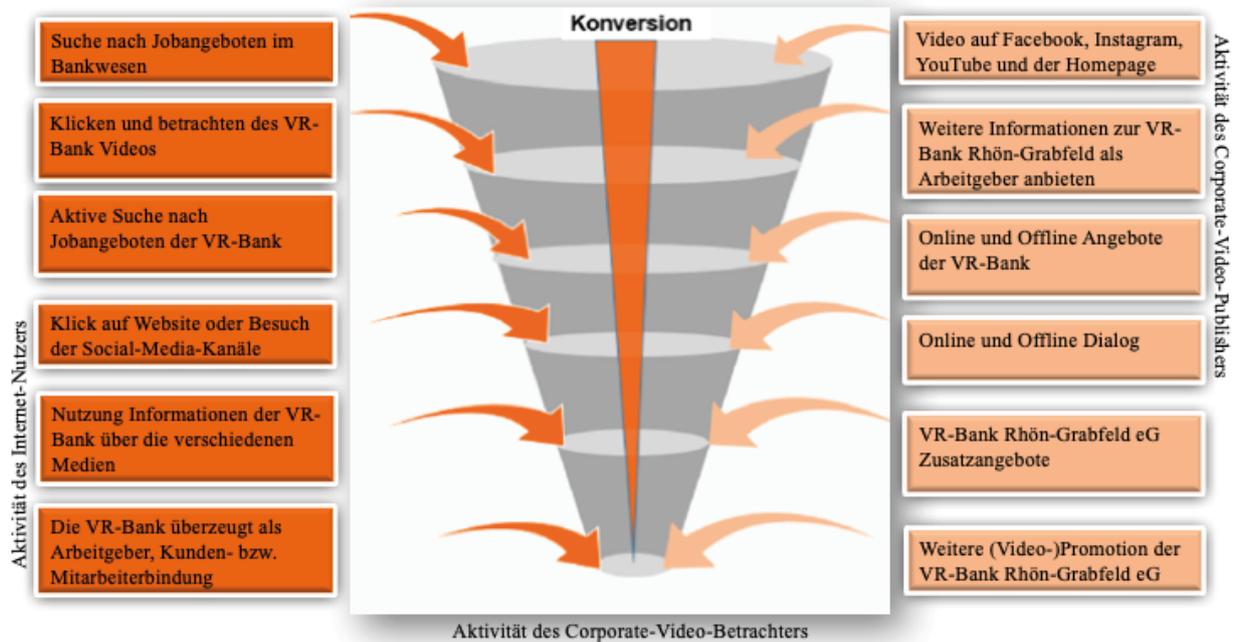


Abb.8: Video-Pre-and-After-Sales-Funnel (Eigene Darstellung in Anlehnung an T. Büsching)

#### 4.7 Konzeption Social-Media-Strategie

Teil des Projektauftrags war es, eine reichweitenstarke, karriereorientierte Social Media Strategie für die Kanäle Facebook und Instagram der Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld zu konzipieren. Es wurde dabei ein beispielhafter Redaktionsplan mit zwei bis drei Posts pro Woche zur Veranschaulichung erstellt. Dabei wurden folgende Kampagnen empfohlen: Abteilungsvorstellungen, „Prank Friday“ und Stellenausschreibungen. Diese sollten in erster Linie dazu dienen, das Arbeitgeberimage der Bank zu stärken und ebenso potenzielle Bewerber anzusprechen. Auch aktuelle Themen wie beispielsweise Memes, Fakten und Storys wurden in der Strategie berücksichtigt und sollen zur Unterhaltung bzw. Information der Nutzer dienen. Um an Denkanstöße und Verbesserungsvorschläge zu gelangen, wurden der VR Bank die Verwendung von Live Videos und Q&As nahegelegt. Abgerundet wird der ganzheitliche Social-Media-Auftritt durch einen WhatsApp-Blog, in dem Auszubildende der VR Bank Einblicke in deren Alltag geben. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass es auf Instagram hauptsächlich auf qualitativ hochwertige und aussagekräftige Bilder ankommt. Hierbei wurden verschiedene Bildbearbeitungsprogramme vorgestellt, die bereits etabliert sind. Bei den Handlungsempfehlungen wurde ebenso das Corporate Design als Wiedererkennungswert der VR Bank beachtet.

#### 4.8 Konzeption des Drehbuchs & Organisation der Drehtage

Im Anschluss an die Zwischenpräsentation wurde mit Abstimmung des Projektpartners die Idee #VReudeamArbeiten finalisiert. Das Video besteht aus sechs kurzen Szenen, die Erinnerungen an lustige Ereignisse aus dem Arbeitsalltag eines Angestellten der VR Bank zeigen. Die Einstiegszene zeigt das zufällige Aufeinandertreffen von einem ehemaligen Auszubildenden und seiner früheren Ausbilderin. Sie schwelgen in Erinnerungen an ihre gemeinsame Zeit, welche in den nächsten Szenen zu sehen sind. In der ersten Szene gibt eine alte Dame eine überdimensionale Schnapsflasche gefüllt mit Münzen am Bankschalter ab, welche ohne Hinterfragung zu den anderen bereits übergroßen Flaschen in ein Regal gestellt wird. Die zweite Erinnerungsszene spielt in einem großen Konferenzraum. Dort findet gerade eine Schulung für Fach- und Führungskräfte statt, bei

der aus großen Geldscheinen Origami gefaltet werden. In der darauffolgenden Szene findet eine Mitarbeiterparty statt, in der die zuvor gefalteten Origami-Figuren als Dekoration an den Getränken befestigt wurden. In der letzten Szene öffnet eine Mitarbeiterin ihre Bürotür. Dabei springen ihr einige Kollegen und Kolleginnen aus einem Meer aus Luftballons entgegen und überraschen sie zu ihrem Geburtstag. Abschließend merken die beiden Protagonisten, dass sie auf der Arbeit großartige Momente zusammen erlebt haben. Es kommt der Gedanke auf, dass der ehemalige Auszubildende wieder zurück zur VR Bank in Rhön-Grabfeld wechseln könnte.

Um geeignete Schauspieler zu finden, wurden die beiden Hauptrollen über Social-Media-Kanäle ausgeschrieben, woraufhin beide erfolgreich besetzt wurden. Der Hauptdrehort war der Hauptsitz der VR Bank in Bad Neustadt an der Saale. Außerdem wurden die Ein- und Ausgangsszenen in einer lokalen Bar gedreht. Zudem wurde eine Requisitenliste für den Drehtag erstellt und das Budget anhand einer Ausgabenliste überwacht.

#### **4.9 Durchführung des Drehs**

Die Dreharbeiten erfolgten am 08.12.2018 und erstreckten sich über den gesamten Tag. Begonnen wurden mit den vier Erinnerungsszenen, die in der Hauptfiliale abgedreht wurden. Während eine Szene gedreht wurde, musste parallel dazu die darauffolgende Location vorbereitet werden. Gegen Nachmittag fand ein Umzug mit dem gesamten Equipment in die neue Location statt. Der Drehtag wurde gegen 20.00 Uhr abgeschlossen. Die Dreharbeiten wurden unter der Regie von Matthias Waigand und Franziska Heinemann durchgeführt. Am Set anfallende Aufgaben (Lichtassistenz, Lichtdouble, Maske, Schauspielerbetreuung, Catering, Setdesign) wurden bereits Vorfeld auf die einzelnen Gruppenmitglieder aufgeteilt, wodurch der gesamte Drehtag strukturiert und reibungslos ablief.

#### **4.10 Ergebnis**

Das Ergebnis des Projekts ist ein circa einminütiger Image-Film und eine unterstützende Social-Media-Strategie zur Stärkung der Arbeitgebermarke der VR Bank Rhön-Grabfeld. Beide erfüllten die im Projektauftrag definierten Anforderungen bezüglich Qualität und Inhalt in einem hohen Maß. Durch eine Einbindung von Mitarbeitern aller Altersklassen sowie verschiedenen Situationen aus dem Bankalltag konnten alle vorgegebenen Zielgruppen angesprochen werden.

#### **4.11 Reflexion und Erfolgsfaktoren**

Für die erfolgreiche Umsetzung eines anspruchsvollen Projekts ist das Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren essenziell. Hierfür trug der Einsatz ausgewählter Instrumente des Projektmanagements entscheidend bei. Ein ausschlaggebender Faktor war die strukturierte Arbeitsweise, sowie die transparente Kommunikation im Team und das Zusammenarbeiten auf Basis der Wertschätzung und des Vertrauens. Durch die gemischte Konstellation aus den „Oldies“ (zweites Schwerpunktsemester) und den „Newcomern“ (erstes Schwerpunktsemester), konnten die Neuen von den Erfahrungen der Alten profitieren und neuen Ideen miteinbringen. Jedes einzelne Teammitglied hat durch Engagement und Einsatz seiner individuellen Stärken und Kernkompetenzen zum Erfolg des Projekts beigetragen. Ein weiterer Faktor für die gelungene Umsetzung war der intensive und durchgehende Kontakt mit dem Kunden. Dieser wurde während des gesamten Projekts in alle wichtigen Entscheidungen miteinbezogen, um ein bestmögliches Ergebnis zu garantieren. Sowohl die Projekt- und Videocoaches, als auch der erfahrene Filmexperte Alexander

Krombholz und Prof. Dr. Thilo Büsching unterstützten das Team bei der Erreichung der Zielsetzung. Letztendlich führte eine umfassende Recherche, in Print- und Digitalmedien, zu einer qualitativ hochwertigen Social-Media-Strategie.

Reflektierend lässt sich sagen, dass das Semesterprojekt mit der Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld sowohl für den Kunden, als auch für die Projektgruppe ein voller Erfolg war, und sehr gute Ergebnisse erzielt wurden.

#### **4.12 Literatur**

Bolsinger H./Büsching T. (Hrsg.) (2017): Projekt perfekt? So managen Studierende Projekte erfolgreich, Band 4, Würzburg.

Büsching, T./Kilian, K./Schwarz, M./Seitz, S. (2017): Das Würzburger Team- und Projektmanagement-Modell – ein Didaktiksystem für Praxisprojekte an Hochschulen, S. 3ff

## 5. Mitentwicklung der Social-Media-Plattform „Social-Clever-Kompetenzen“ (1 SWS) für die open university der virtuellen Hochschule Bayern. Konzeption und Präzisierung der Social-Clever-Kompetenzen Lektion:8: Wirb als Influencer

Autoren: Hannah Schunder

Coaches: Prof. Dr. Thilo Büsching, Jonas Blank

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Virtuelle Hochschule Bayern

### 5.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Im Rahmen des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) bietet der Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien (#BWDM) allen medienbegeisterten Studierenden die Möglichkeit, mit realen Projektpartnern individuellen Content für Social-Media-Plattformen zu produzieren. Das im Folgenden vorgestellte wissenschaftliche Projekt wurde im Laufe des Sommersemesters 2019 für den Projektpartner „Virtuelle Hochschule Bayern“ erarbeitet.

Der Projektauftrag umfasst die Mitentwicklung der Social-Media-Plattform „Social-Clever-Kompetenzen“ mit dem Ziel der Realisierung einer Prototypen-Lektion mit iSpringSolutions/ Moodle.

Hier in diesem Bericht wird ausschließlich über die Konzeption und Präzisierung der Social-Clever-Kompetenzen-Lektion 8 (Wirb als Influencer) gesprochen.

Die Lektion 8 (Wirb als Influencer) ist eine von 16 weiteren Lektionen im 16x5 Social-Clever-Kompetenzen-Modell (SoCleKo). Eine Social-Clever-Kompetenzen-Lektion hat 25 Minuten E-Learning Präsenzzeit und ca. 20 Minuten Selbstlernanteil.

Tatkräftige Unterstützung gab es von Prof. Dr. Thilo Büsching und Jonas Blank, welche an dieser Lektion mitgewirkt haben. Als Ansprechpartner standen beide jederzeit zur Verfügung.

### 5.2 Profil des Projektpartners



Abb.9: Offizielles Logo der Virtuellen Hochschule Bayern.

Die Virtuelle Hochschule Bayern (vhb) ist ein virtueller Campus für alle Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Bayern und eine Verbundeinrichtung von 31 Trägerhochschulen. Sinn und Zweck dieser Einrichtung ist das Teilen und Vernetzen von digitaler Lehre in Zeiten des digitalen Wandels. So stehen nicht nur Studierenden, sondern auch allen anderen interessierten Personen, unabhängig von ihrem Studien- oder Wohnort, die digitalen Lerneinheiten und somit auch das Wissen der bayrischen Hochschulen zur Verfügung.

Aus rund 500 Kursangeboten kann hier zwischen den „Classic vhb“- , den „SMART vhb“- und den „OPEN vhb“-Kursen unterschieden werden. Letztere enthalten auch die „Social-Clever-Kompetenzen-Lektionen“ und ermöglichen den Aufbau von Wissen und Kompetenzen für ganz Bayern auf Hochschulniveau. Diese Kursangebote sind frei zugänglich und können von allen genutzt

werden, ohne dass man an einer Hochschule eingeschrieben sein muss.

### 5.3 Profil des Projektteams

Das Projektteam besteht aus mir als Studentin und den beiden Coaches Prof. Dr. Thilo BÜsching und Jonas Blank. Ich bin Studentin der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt und habe mich aufgrund meiner Medienbegeisterung und Interesse an Influencer-Marketing für den Schwerpunkt „Betriebswirtschaft der Medien“ (#BWDM) entschieden. Dieses Projekt habe ich in meinem ersten Schwerpunktsemester bearbeitet.

Durch mein Praxissemester in der Modebranche, das ich im Bereich Brand Marketing absolviert habe, und auch durch weitere Praktika konnte ich schon einige Erfahrungen im Social-Media-Marketing und im Influencer-Marketing sammeln - was mir beim Bearbeiten meiner Lektion sehr geholfen hat. Auch mein privates Interesse an Influencern, Social Media und Trends kam mir hier zugute, da ich selbst ein Teil der Zielgruppe bin und so einschätzen kann, was relevant und auch interessant ist.

Prof. Dr. Thilo BÜsching hat mit seiner langjährigen Erfahrung in Lehr- und Forschungsgebieten wie E-Publishing, Medienprojektmanagement, E-Learning und Web-TV das Projekt mit viel Input und professionellem Wissen versorgt. Außerdem hatte das Projekt durch ihn und seine Erfahrung als Leiter aus über 70 angewandten Forschungsprojekten eine erstklassige Projektleitung und Führung.

Jonas Blank hat als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und „rechte Hand“ von Prof. Dr. Thilo BÜsching das Projekt unterstützt, ebenso mit seiner langjährigen Erfahrung als Fotograf und Filmemacher und seinem Know-how im Bereich Videodreh.



Prof. Thilo BÜsching



Jonas Blank



Hannah Schunder

Abb.10: Projektteam „Social-Clever-Kompetenzen“ (Eigene Darstellung).

### 5.4 Ziele

Start des Projekts war zu Semesterbeginn mit der Kick-Off-ppt Besprechung am Donnerstag den 28. März 2019 und mit dem ersten Briefing von Prof. Dr. Thilo BÜsching. Das Projekt endete am 4. Juli 2019 mit der Präsentation der finalen Prototypen-Lektion und der Möglichkeit, als wissenschaftliche Hilfskraft die vorliegende Version bis zum 30. September 2019 weiter zu optimieren. Ziele des Projektes waren die Konzeption und Präzisierung der Social-Clever-Kompetenzen-Lektionen und die Erstellung des oben genannten Prototyps. Wichtig war hierbei eine einfache und klare Darstellung, die Vermittlung der Inhalte sowie eine wissenschaftliche Grundlage. Um die wissenschaftlichen Grundlagen zu sichern, wurde als Zielsetzung das Erstellen eines Total-Modells angesetzt, welches sich über mehrere Stufen der Lektion erstreckt hat bzw. weiterentwickelt

hat. Sinn und Zweck des Projektes ist es zu lernen, die sozialen und dialogischen Medien ziel führend und effizient zu nutzen.

### **5.5 Vorgehensweise und Maßnahmen**

Um die gesetzten Ziele in dem vorgegeben Zeitraum zu erfüllen, waren selbstständiges Arbeiten und eine stetige Weiterentwicklung der Inhalte von größter Bedeutung. Auch das Informieren und Filtern von aktuellen und relevanten Themen war von äußerster Wichtigkeit, um diese Inhalte mit einzubinden und somit einen top aktuellen und interessanten Content zu garantieren. Hierfür wurden Zeitungsartikel gesammelt, Instagram-Beiträge durchforstet, Themenfelder recherchiert und erschlossen.

Um eine systematische und zielführende Herangehensweise und die Richtigkeit und Wichtigkeit der Inhalte zu garantieren, waren regelmäßige Coachings angesetzt. Hier wurden die jeweiligen Lektionen präsentiert, diskutiert und mit neuem Input versehen. Dabei gab es eine sehr hohe Lernrate, da man voneinander lernte und man einen Einblick in die anderen Lektionen und Präsentation bekommen konnte. Auch die Vorgehensweise und der Aufbau der Lektionen waren nicht streng gesetzt, konnten vielmehr weiterentwickelt und mit neuen Ideen versetzt werden. Dadurch entstand eine Lektion, welche den Bedürfnissen und Interessen verschiedener Zielgruppen gerecht wird. Auch das stetige Weiterentwickeln der eingesetzten „Beispiel-Influencer“, war sehr zielführend, da am Ende Vertreter für verschiedene Bereiche feststanden, welche verschiedene Interessensgruppen abdecken.

Durch das Aufnehmen zahlreicher Testversionen und das Coaching erfahrener Coaches, konnte man stetig an seinen Moderationsfähigkeiten arbeiten und diese präzisieren. Auch die Bewertung durch das Google-Drive-Briefing war hier sehr hilfreich, um die Entwicklung der Moderation und Präsentation am Laufen zu halten.

Ein Treffen aller Social-Clever-Kompetenzen-Autoren sorgte für die Festlegung der technischen Details und sollte einen einheitlichen Auftritt garantieren.

### **5.6 Erfolgsfaktoren des Projektes**

Die Kommunikation und der Austausch aller Beteiligten waren das A und O für das Projekt. Um eine geregelte Kommunikation zu garantieren, wurden - wie bereits erwähnt -wöchentliche Coachings angesetzt. Zusätzlich wurden bei Bedarf Webcast-Treffen vereinbart, um ein schnelles Vorankommen zu garantieren. Auch der stetige E-Mail -Austausch und die Google-Drive-Bewertungen waren hierfür zielführend. Auch die Motivation war für das Gelingen des Projektes ein wichtiger Faktor. Denn durch das vorhandene Interesse an Influencern und Social Media bestand einerseits bereits ein breites Wissen, andererseits war es so auch einfacher, sich über den kompletten Zeitraum stetig mit dem Thema zu beschäftigen und sich weiterzubilden.

Nicht zu vergessen ist der Erfolgsfaktor „Sei eine Marke mit Zielen“. Denn mit dem Kurs „Social-Clever-Kompetenzen“ haben wir eine Marke mit Mehrwerten und mit emotionalen, rationalen und normativen Eigenschaften. Hier wird relevantes Wissen inspirierend und interaktiv dargestellt und kompetenzbildend und praxisorientiert vermittelt.

### **5.7 Lessons Learned**

Das Projekt war eine anspruchsvolle Aufgabe, da sich anfangs bestimmte Inhalte, bis zum Ende des Projektes immer wieder veränderten.

Hier musste gefiltert werden, was wichtig, aktuell, interessant und wissenschaftlich ist. Außerdem mussten diese Inhalte auf eine sehr breite Zielgruppe angewendet werden und diese vor allem klar und verständlich vermittelt werden. Auch der „rote Faden“ musste eingehalten und mehrfach überprüft werden. Hier waren Flexibilität und Anpassungsvermögen zu beweisen. Desweiteren musste man in diesem Projekt seine Moderationsfähigkeiten ausbauen und weiterentwickeln, denn Mimik, Gestik und Betonung sind ein wichtiger Bestandteil der Präsentation. So hat man sich nicht nur innerhalb des Projektes weiterentwickelt, sondern konnte auch im Hinblick auf den weiteren Werdegang, auf absehbare Bewerbungsgespräche und das späteren Berufsleben, seine Kompetenzen ausbauen.

## 5.8 Literatur

Webseite der Virtuellen Hochschule Bayern, Kategorie: Über uns, 8. Juli 2019, <https://www.vhb.org/ueber-uns/>

Wikipedia Eintrag: Virtuelle Hochschule Bayern, Montag 8. Juli 2019, [https://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelle\\_Hochschule\\_Bayern](https://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelle_Hochschule_Bayern)

Die Werbespot(t) Show, Macher: Thilo Büsching, 8. Juli 2019  
<https://die-werbspott-show.de/macher/>

Projekt Perfect, Band 4, Ausgabe: Januar 2018

## **6. Umsetzung und Konzeption einer Image- und Reichweitenstarken Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram für die YOUCOOK GmbH auf Basis einer ausführlichen Post-Analyse**

Autoren: Isabella Hann, Lisa Hettenkofer, Celina Jerschl, Alina Potapova, Daniel Schiefer

Studentische Coaches: Leon Sock

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: YOUCOOK GmbH, vertreten durch Frau Verena Ebbert

### **6.1 Ausgangslage und Projektauftrag**

Der Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien (#BWDM) bietet allen medienaffinen Studierenden die Möglichkeit, mit realen Projektpartnern zusammenzuarbeiten und dabei das erlernte, theoretische Wissen praktisch anzuwenden. Eigeninitiative, Motivation und Engagement sind für diesen Schwerpunkt essenziell. Der Projektpartner, die YOUCOOK GmbH, ist ein langjähriger Kooperationspartner der FHWS. Im Laufe des Sommersemesters 2019 wurde eine image- und reichweitenstarke Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram entwickelt.

Die Zusammenarbeit startete mit einem Workshop, in dem der Auftrag erteilt wurde, alle Social-Media-Posts (von Facebook und Instagram) zu analysieren.

Zu berücksichtigen waren hierbei verschiedene Kriterien, die für den Erfolg eines Posts verantwortlich waren. Hierzu zählen beispielsweise die Unterscheidung zwischen verschiedenen Kategorien, sponsored/ non sponsored postings, sowie die Engagement-Rate. Anhand dieser Analyse wurden konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet und daraus wurde die Vorgehensweise für den Content Plan abgeleitet. Die primären Ziele der Strategie beinhalten die Reichweitensteigerung, sowie eine Erhöhung der Follower-Anzahl. Durch die Produktion von individuellem, kreativem und ansprechendem Content sollen diese Ziele erreicht werden. (Neben Bildern, wurden ebenfalls GIFs und ein Video Clip erstellt). Außerdem soll die Interaktion der User erhöht werden und so zu einer langfristigen Kundenbindung führen.

### **6.2 Profil des Projektpartners**

Das Startup YOUCOOK mit Sitz in Köln wurde 2012 gegründet. Seitdem beherrscht YOUCOOK den Nischenmarkt mit gesundem, exotisch leckerem Convenience Food. Inspiriert wurde die Marke durch die asiatische Street-Food-Kultur. Unverwechselbarer Geschmack, einzigartiges Design und hochwertige Zutaten zeichnen die einzelnen Gerichte aus. Die Gerichte sind sowohl im stationären Einzelhandel (Rewe, Edeka), als auch bereits online zu erwerben (Rewe Online, Amazon Fresh). YOUCOOK ermöglicht es, innerhalb von vier Minuten, ein authentisches Street-Food-Gericht in den eigenen vier Wänden zu essen. Das Sortiment beinhaltet drei Suppen, sowie neun internationale Mahlzeiten. Im Mai 2019 wurden zwei neue Produkte gelauncht. Dazu zählt das gelbe, vegetarische Thai Curry, sowie ein Garnelen Mango Curry. Im Jahr 2014 folgte der Zusammenschluss mit der Heristo AG.

Hinter YOUCOOK steht ein junges, dynamisches Team, bestehend aus sieben kreativen Köpfen. Die Mission des Start-Up's ist es, dass langes Rezeptewälzen, Einkaufen und Zubereiten von Mahlzeiten der Vergangenheit angehören. Denn YOUCOOK bietet die perfekte Alternative, wenn

man unter Zeitdruck steht. Zu den Medienkanälen zählt die Webseite [www.youcook-food.de](http://www.youcook-food.de), sowie ein Profil auf Facebook und Instagram. Die YOUCOOK GmbH wurde durch die Marketing- und Vertriebsleiterin Verena Ebbert als stetige Ansprechpartnerin für das Projektteam vertreten.

### 6.3 Profil des Projektteams

Insgesamt fünf Studenten aus dem Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien bilden die Projektgruppe um YOUCOOK. Jedes Teammitglied hat dabei ein ausgeprägtes Interesse an Social-Media-Themen und kann sich außerdem mit den Eigenschaften und Hintergründen des Produktes YOUCOOK identifizieren. Darüber hinaus bringt jeder aus dem Team bereits Social-Media Erfahrungen mit, einerseits privater Natur, andererseits aber auch aus Praktikums- und Werkstudententätigkeiten. In Sommersemester 2019 übernahm Isabella Hann die Projektleitung und war zudem das einzige Teammitglied, welches bereits im zweiten Schwerpunktsemester studierte und somit auch die meiste Erfahrung im Ablauf der Projektarbeit mitbrachte. Sie war die Schnittstelle der Kommunikation zwischen Herr Prof. Dr. Büsching, Frau Ebbert von YOUCOOK und den übrigen Mitgliedern des Projektteams. Eine möglichst detailgetreue und vollständige Weitergabe von Informationen ist essenziell für den Erfolg des Projektes. Nur so können alle Wünsche des Kunden, alle Anforderungen des Professors und alle Ideen des Projektteams gezielt aufgenommen und umgesetzt werden. Die stellvertretende Projektleitung wurde von Alina Potapova übernommen. Sie war für die oben beschriebene Informationsweitergabe zuständig, wenn Isabella Hann aufgrund anderer Termine und Veranstaltungen verhindert war. Außerdem kümmerte sie sich um die Erstellung des Content-Plans und kümmerte sich um die Erstellung der Präsentationen. Celina Jerschl war ebenfalls für die Erstellung des Content-Plans zuständig und recherchierte wichtige Daten für Posts, wie beliebte und häufig genutzte Hashtags und Postingzeiten. Ein weiteres Teammitglied war Lisa Hettenkofer, die sich vor allem um die Koordination an den Foto- und Videodrehtagen kümmerte, damit ein effizienter und reibungsloser Ablauf gewährleistet werden konnte. Außerdem war sie stets für die Protokollierung und schriftliche Festhaltung der Ideen und Aufgabenverteilung der einzelnen Teammeetings verantwortlich. Um die Budgetkalkulierung und die Erstellung und Einreichung der Bestellscheine und Belege kümmerte sich Daniel Schiefer. Insgesamt zeichnete das gesamte Team verantwortlich für die Lieferung von kreativem und innovativem Input für Fotos und Videoclips. Außerdem wurde das abschließende Qualitätsmanagement der Präsentationen und die einzelnen Punkte der Agenda stets von allen Mitgliedern in enger Zusammenarbeit betrieben. Auch an der gesamten Umsetzung an den Drehtagen selbst, sowie Organisation von Requisiten verteilte das Team kleinere Aufgaben stets gleichmäßig unter sich.



Abb.11: Projektteam Content-Strategie (Eigene Darstellung).

Das junge, kreative Team wurde zusätzlich durch einige Experten unterstützt. Projektcoach Leon Sock führte in die Thematik ein und gab Tipps und Hilfestellungen in Bezug auf den Umgang mit dem Projekt und Projektpartner. Durch seine prüfenden Blicke auf die jeweiligen Präsentationen erfüllte er auch die Aufgabe des Qualitätsmanagements. Der Video- und Fotoproduzent Frederik Novotny kümmerte sich um die Produktion der Fotos und Videoclips, für die das Team die Ideen lieferte. Darüber hinaus gab auch Herr Prof. Krombholz mit seiner langjährigen Erfahrung in der Fernseh- und TV-Branche hochwertige Hilfestellungen und war vor allem für die finale Umsetzbarkeit der Videoclips zuständig. Durch das Engagement dieser Experten und die kreative, zuverlässige Arbeitsweise lieferten alle wertvollen und essenziellen Input für das ganze Projekt. Trotz der anstrengenden und fordernden Arbeit vor und an den Drehtagen selbst, hatte das Team stets viel Spaß.

#### **6.4 Ziele und Zielgruppen**

Das in der Einleitung definierte Ziel des Projektes war die Konzeption und Umsetzung einer reichweitenstarken Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram. Zum Beginn der Zusammenarbeit fand am 25. März 2019 eine Telefonkonferenz zwischen dem Projektteam und Verena Ebbert statt. Dabei wurde die methodische Vorgehensweise bei der Analyse aller bisherigen Social-Media-Posts von Frau Ebbert erläutert. Nach Ausführung der Analyse durch das Projektteam wurden die Ergebnisse und daraus folgende Handlungsempfehlungen für die zukünftige Content Strategie am 04. April 2019 bei der Kick-Off-Präsentation vorgestellt. Gemeinsam wurden bei dem Termin die weiteren Meilensteine und die genauen Vorstellungen von Frau Ebbert und Umsetzungsmöglichkeiten des Projektteams definiert und festgelegt. Die Zielfestlegung erfolgte dabei nach dem SMARTIS- Modell. Bei der Abschlusspräsentation am 04. Juli 2019 wurden schließlich alle Ergebnisse aus der Projektarbeit vorgestellt.

Das Unternehmen hatte bereits die Zielgruppe, dargestellt durch vier – fünf Personas definiert, für welche das Team schließlich den gesamten Content produzierte. Klassiker sind nach wie vor berufstätige Menschen, die durch ihren Arbeitsalltag wenig Zeit fürs Einkaufen und Zubereiten von Essen haben. Bisher wurde immer ein klarer Fokus auf Menschen, die in einem Büro arbeiten, gelegt. Dies wird fortgeführt, jedoch durch einige produzierte Bilder die Menge an berufstätigen Menschen mit wenig Zeit für Essen ergänzt. Dargestellt werden zum Beispiel eine Krankenschwester, ein Arzt, ein Handwerker und ein Koch.

Darüber hinaus soll YOUCOOK eine günstige Alternative zum Restaurantbesuch bieten und den Konsumenten in eine fremde, exotische Kultur entführen und mitnehmen auf eine kurze, aber spannende und vor allem leckere Urlaubsreise.

#### **6.5 Maßnahmen und wissenschaftliche Methodik**

Für die erfolgreiche Durchführung des Projektes wurden im Vorfeld alle Meilensteine und Zwischenziele, sowie ein Zeitplan, wann deren Vollendung erledigt sein muss, festgelegt. Die Meilensteine und der Zeitplan wurden stets aktualisiert, sodass das Team immer einen Überblick hatte und sich und alle anstehenden Aufgaben hinsichtlich Priorität und Dauer entsprechend organisieren konnte.

Darüber hinaus wurden gezielt wissenschaftliche Arbeitsmethoden für die Zielerreichung eingesetzt. Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, wurde eine strukturierte Benchmark-Analyse der So-

cial-Media-Posts anhand vorliegender Zahlen zur Engagement-Rate, Reichweite etc. systematisch durchgeführt. Außerdem gab es immer wieder Gespräche mit den Foto- und Videoexperten Herr Novotny und Herr Krombholz, um die Umsetzbarkeit der Fotos und Videoclips zu überprüfen und sicherzustellen. Darüber wurde die Analyse der Markenstrategie von YOUCOOK mit Hilfe von diversen Modellen von Herrn Büsching durchgeführt und auch die eigene Vorgehensweise und Zielerreichung benannt.

- **Projektstrukturplan:** Darin wurden alle wichtigen Meilensteine und ein zeitlicher Verlauf festgehalten. Wichtige Ereignisse waren beispielsweise die Kick-Off Präsentation, die Zwischenpräsentation, sowie alle Foto- und Videodrehterminen und auch alle kleineren internen Teilaufgaben.
- **Benchmark Analyse<sup>5</sup>:** Zum einen gehört dazu die vorher mehrmals erwähnte Analyse aller Social-Media-Posts, als auch der Vergleich mit den Social-Media-Kanälen von Konkurrenten oder Firmen mit ähnlichen Themen oder Produkten. Reishunger und Edeka sind zwei Beispiele, deren Social-Media-Strategie analysiert wurde. Insbesondere wurden dabei Erfolgsfaktoren kritisch betrachtet und Rückschlüsse auf mögliche Anwendung bei YOUCOOK gezogen. Dabei wurde vor allem auf Aspekte wie Bild- und Textsprache geachtet, aber auch auf Corporate Design, Hashtags und generelle Interaktion mit den Kunden geschaut. Übernommen wurden schließlich die Einheitlichkeit der Hashtags, sowie die Formulierung der Texte im Sinne von offenen Fragen und einem generellen Bezug zu Themen, die jeden Kunden ansprechen.
- **Experteninterview:** Für die Umsetzbarkeit der Videoclips wurde Herrn Krombholz eine Vielzahl an durch die Gruppe gesammelten Ideen und Storyboards präsentiert und gemeinsam die tatsächlichen technischen und personellen Möglichkeiten ausgelotet. Darüber hinaus wurden die Ideen noch verfeinert und entscheidende Faktoren, die für Videoclips wichtig sind, hinzugefügt oder geändert. Zum Beispiel war manchmal noch ein passender Abschluss, ein „Gag“ oder eine Pointe notwendig.
- **Wissenschaftliche Modelle:** Mithilfe der von Herrn Prof. Büsching erstellten Modelle konnte das Projektteam seine Social-Media bzw. Content-Strategie entsprechend in die vom Projektpartner geforderten Standards einordnen. Konkret waren dies das Wirtschaftliche-Video-Modell (WiViMo 8x4) und das Storytelling-Video-Modell (StoryViMo 8x4)<sup>6</sup>. Die Modelle beinhalten jeweils verschiedene Aspekte, wie Bildsprache, Kommunikation, Zielgruppe, Bezug zu aktuellen Themen etc. Jeder der Aspekte bietet insgesamt vier Stufen der Ausprägung.
- **Kreativitätsmethoden:** Vor allem zu Beginn des Projektes wurde von verschiedenen Methoden des Brainstormings Gebrauch gemacht. Neben dem Klassischen, war auch die 6-3-5<sup>7</sup> Methode bei dem Team beliebt und brachte gute und verwertbare Ideen hervor, die schließlich in Storyboards gebracht wurden und zur Vorstellung vor Frau Ebbert aufbereitet wurden.

5 Töpfer, Armin (1997): „Benchmarking Der Weg zu Best Practice“. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

6 Büsching, Thilo/Schellenberg, Rene (2018): „Projektmanagementsystem im SS 2019“. In: SP BWDM SS 2019 Skript, Prof. Dr. Thilo Büsching. Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg/Schweinfurt.

7 Schlicksupp, Helmut (2004): Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 6. Auflage. Würzburg: Vogel Buchverlag.

### 6.5 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

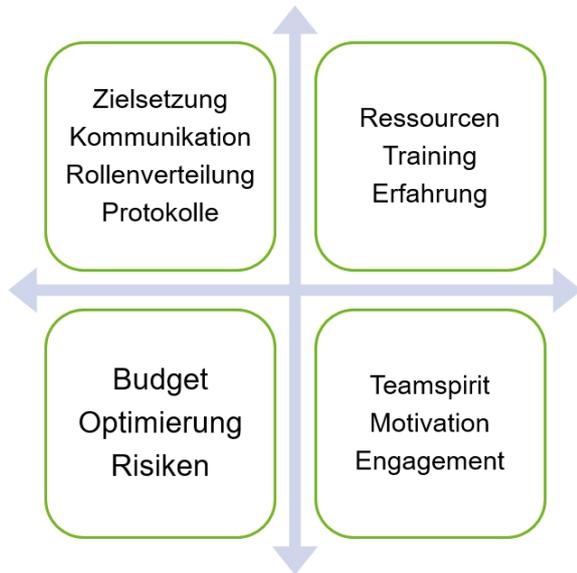


Abb.12: Erfolgsfaktoren (Eigene Darstellung).

Diese Abbildung ist eigenständig erstellt worden und zeigt die Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement, welche das Team im Laufe des Semesters kennenlernte. Das Team ist der wichtigste Baustein eines jeden erfolgreichen Projektes. Ein positiver Teamspirit, Motivation, Engagement und die Einstellung „die extra Meile zu laufen“ sind von essentieller Bedeutung. Es muss auf Stärken und Schwächen der einzelnen Mitglieder eingegangen werden und die Aufgaben entsprechend verteilt werden. Um Arbeitsschritte und Ergebnisse festzuhalten, sind vor allem Protokolle von besonderer Bedeutung. Ausschlaggebend ist auch die Erfahrung, die die Teammitglieder bereits in ihren Praktika sammeln konnten. Budget, Optimierungen und das Abschätzen und Umgehen mit Risiken müssen regelmäßig kommuniziert werden.



Abb.13: Erfolgsfaktoren und Ressourcen (Eigene Darstellung).

Unser Team konnte auf viele wertvolle Ressourcen zurückgreifen, wie beispielsweise kompetente Projekt- und Videochaches, die bereits langjährige Erfahrung mitbringen. Die einzelnen Coaches nahmen an Teammeetings teil und unterstützten das Team während der Content-Produktion. Hierzu fanden wöchentliche Projekttreffen statt, in denen die erarbeiteten Resultate präsentiert und diskutiert worden sind. Ein stetiger Austausch wurde durch E- Mail, Telefon und WhatsApp-Grup-

pen gewährleistet.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Projektmanagement ist eine sehr gute Kommunikation, bei der es gilt, Informationen möglichst gezielt und eindeutig zu übermitteln. Missverständnisse müssen nach Möglichkeit direkt aufgeklärt werden, bzw. nochmals mit dem Projektpartner oder Professor abgesprochen werden.

## 6.6 Ergebnisse und Lessons Learned

Das Projekt, die Konzeption und Umsetzung einer image- und reichweitenstarken Content-Strategie für die Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram für die YOUCOOK GmbH zu übernehmen, war eine kreative Herausforderung. Am Ende des Projekts steht ein ausführlicher Content-Plan, der die Plattformen Facebook und Instagram mit hochwertigem Inhalt bespielt. Der Content umfasst insgesamt 54 Posts. Die Posts unterteilen sich in 48 Bilder, welche in folgende Kategorien unterteilt wurden: Produktabbildung, Lifestyle, YOUCOOK Do-It-Yourself (DIY), Sprüche und (Instagram-) Stories. Die Kategorie Stock-Fotos wird nicht weitergeführt, da die Engagement Rate im Vergleich zu anderen Kategorien verhältnismäßig klein ist. Neben Bildern wurden auch zwei GIF's produziert, die für alle weiteren Produkte zukünftig adaptiert werden können. Das Highlight des produzierten Contents stellen zwei Videoclips dar.

Darüber hinaus wurde das Layout der Sprüche überarbeitet und zeichnet sich nun mit CI-konformen Farben und Formen aus, die den Feed strukturierter und einheitlicher erscheinen lassen. Ebenfalls wurde die Story-Funktion mit aufgenommen. Durch das regelmäßige Verwenden der Story auf Instagram bietet dies eine weitere Interaktionsmöglichkeit mit den Usern. Ästhetisch angerichtetes Essen, animierte Texte und Bilder erwecken die Aufmerksamkeit der User.

Eine ausführliche Analyse der Zielgruppen ergab, dass die besten Posting-Tage Dienstag, Freitag und Sonntag, zwischen 18.00 und 21.00 Uhr sind. Außerdem wurden die bislang verwendeten Hashtags analysiert und ihr positiver bzw. negativer Einfluss auf den Post. Hierzu gibt das Team die Empfehlung, fünf bis sieben Hashtags zu verwenden, die stets einheitlich zu halten sind. Ein weiteres, neues Highlight stellen die Gewinnspiele dar. Gewinnspiele führen zu einer erhöhten Interaktion und können die Zahl der Follower innerhalb kurzer Zeit extrem erhöhen (Voraussetzung für das Gewinnspiel ist, den Post und die Seite zu liken, „Verlinke einen Freund mit dem Du das nächste YOUCOOK Gericht teilen wirst.“) Durch einen regelmäßigen Austausch erhalten wir kontinuierliches Feedback, welches entscheidend für den Erfolg eines Projektes ist.

Kreativer Input, Verbesserungsvorschläge, Wünsche und Kritik von seitens YOUCOOK wurden vollständig und erfolgreich umgesetzt.

Der Content-Plan stellt eine Übersicht der zukünftigen Posts dar. Um eine inhaltliche Struktur zu gewährleisten, wurde der Content-Plan in folgende Aspekte gegliedert:

Postnummer, Datum, Uhrzeit, Bild/Video/GIF/Story, Grafik, Kategorie, Inhalt, Bildunterschrift, Hashtags, Facebook, Instagram. Sowohl der Plan als auch die Resultate aus diversen Shootings wurden an Frau Ebbert am 09. Juli 2019 übergeben. Durch ästhetisch angerichtete Mahlzeiten und lässige Lifestyle-Fotografien wurde der Feed in vielerlei Hinsicht positiv aufgewertet. Die gesetzten Ziele (SMARTIS) wurden erfüllt und der Projektpartner ist sehr zufrieden mit den Resultaten.

Durch das Projekt mit dem Projektpartner YOUCOOK konnten sich die einzelnen Teammitglieder hinsichtlich ihres Kompetenzaufbaus extrem verbessern. Durch effektive Arbeitsaufteilung und regelmäßigem Kommunikationsaustausch erzielte das Team sehr gute Ergebnisse. Vor allem eine

regelmäßige und ausführliche Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg des Projektes. Organisations-/ Team- und Zeitmanagement konnten intensiviert werden.

Toleranz und Durchsetzungsvermögen gegenüber den einzelnen Teammitgliedern waren ebenfalls zwei essenzielle Learnings. Außerdem ist zu erwähnen, dass die Faktoren des magischen Dreiecks – Kosten, Termine und Leistung für den Erfolg entscheidend sind. Dem Team ist bewusst geworden, dass eine ausführliche Analyse der Ist-Situation, das Definieren von Zielen, sowie das Kennen der Zielgruppe wichtig sind. Diffuse Zuständigkeiten konnten durch klare Verantwortlichkeiten vermieden werden. Ein weiteres Learning ist die richtige Dokumentation. Das Team lernte, sich nicht an Kleinigkeiten „aufzuhängen“, sondern stets den Überblick zu bewahren und sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Die Teammitglieder konnten ihre eigenen Kompetenzen ausbauen und verbessern. Abschließend lässt sich sagen, dass ein erfolgreiches Projekt die Symbiose aus motivierten Mitarbeitern, nachhaltigem Projektcontrolling und sowie einer gut geplanten Organisations- und Kommunikationsstruktur ist.<sup>8</sup>

## 6.7 Literatur

Büsching, Thilo/Schellenberg, Rene (2018): „Projektmanagementsystem im SS 2019“. In: SP BWDM SS 2019 Skript, Prof. Dr. Thilo Büsching. Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg/Schweinfurt

Elling, Marco, 2014, <https://projektmanagement24.de/14-erfolgsfaktoren-im-projektmanagement> (Zuletzt aufgerufen am 21.06.2019)

Schlicksupp, Helmut (2004): Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 6. Auflage. Würzburg: Vogel Buchverlag

Töpfer, Armin (1997): „Benchmarking Der Weg zu Best Practice“. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

---

<sup>8</sup> Elling, Marco, 2014, <https://projektmanagement24.de/14-erfolgsfaktoren-im-projektmanagement> (Zuletzt aufgerufen am 21.06.2019).

## 7. Konzeption und Produktion von modularen Verkaufsvideos für Gebrüder Götz auf Basis einer präzisierten Marken- und Zielgruppenbestimmung, um nachweislich Neukunden zu generieren

Autoren: Annika Boszik, Kai Liebe, Theresa Liebenstein, Alina Ommer, Linda Nozic, Sophia Reichert

Projektleitung: Alina Ommer, Stellvertretende Projektleitung: Kai Liebe, Linda Nozic, Annika Boszik, Theresa Liebenstein, Sophia Reichert

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

Videocoach: Jonas Blank

Projektpartner: Gebrüder Götz

### 7.1. Definition der Ausgangslage

Der Fokus der Gebrüder Götz GmbH & Co.KG liegt auf dem Schuh-Distanzhandel. Das Sortiment umfasst dabei Schuhe für die gesamte Familie. Gebrüder Götz geht unter dem Motto „von Familie für Familien“ gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden ein. Insbesondere die hohen Qualitätsstandards sollen den Kunden und deren Familien einen Mehrwert bieten.

Die März-, Mai- und September- Kampagnen 2019 zum Anlass des 80. Geburtstag von Gebrüder Götz, sollen durch die Konzeption und Produktion von zwei Werbeclips, die modular aufgebaut sind, unterstützt werden. Dabei soll die Premium-Frau 45 plus Familie gezielt angesprochen werden und die Markenakzentuierung mit dem emotionalen Kern „Ein Herz für Schuhe“ herausgearbeitet werden.

### 7.2 Profil des Projektpartners

Das familiengeführte Unternehmen Gebrüder Götz GmbH & Co.KG wurde im Jahr 1939 in Würzburg gegründet und entwickelte sich im Laufe der Jahre von einem regionalen Schuhhandel zu einem Schuh-Distanzhandel. Heute sind ca. 450 Mitarbeiter beschäftigt und es kann jährlich ein Umsatz von ca. 75 Mio. Euro erwirtschaftet werden, wobei 80 Prozent auf den Distanzhandel und 20 Prozent auf den Stationärhandel im Modehaus und den Lagerverkauf entfallen. Neben der Schuhvielfalt für die ganze Familie wird den Kunden im Modehaus von Gebrüder Götz außerdem ein breites Sortiment an Mode und Haushaltsartikeln geboten. Der Absatz der Produkte erfolgt neben dem Onlineshop und dem Modehaus über Kataloge, die einen Umsatzanteil von ca. 32 Prozent haben. Da der Verkauf direkt an die Endkunden erfolgt, wird das Marketing dementsprechend im B2C Bereich ausgeführt. Gebrüder Götz ist diesbezüglich über die Kanäle Facebook, Instagram, Youtube, Xing, Kununu sowie der Homepage für die Kunden präsent.

### 7.3 Projektauftrag und Forschungsleitfrage

Aus dem Projektauftrag der Gebrüder Götz GmbH & Co. KG ließ sich folgende Forschungsleitfrage ableiten:

*Wie können durch die Konzeption und Produktion von modularen Verkaufsvideos auf Basis einer präzisierten Marken- und Zielgruppenbestimmung nachweislich Neukunden generiert werden?*

## 7.4 Projektteam

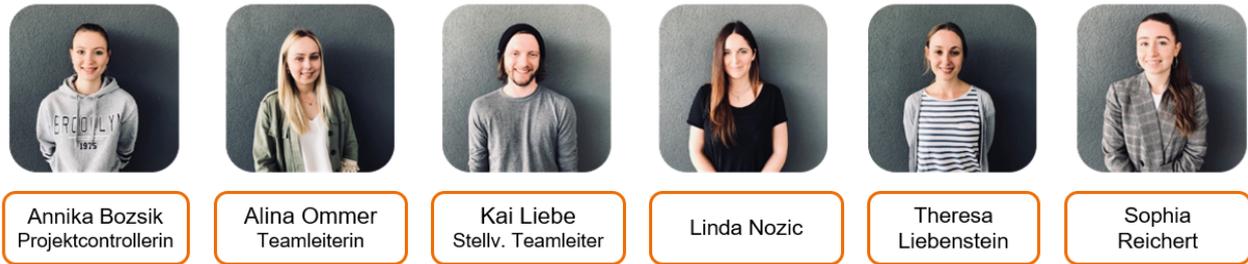


Abb.14: Projektteam Verkaufsvideo (Eigene Darstellung).

Das Projektteam Gebrüder Götz Video setzte sich aus sechs Studenten der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt aus dem Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien #BWDM zusammen. Die Rolle der Projektleitung übernahm Alina Ommer. Ihr Stellvertreter war Kai Liebe. Neben den zwei „Oldies“ Annika Bozsik, welche die Position der Projektcontrollerin innehatte und Linda Nozic ergänzten Theresa Liebenstein und Sophia Reichert als „Newcomer“ im ersten Schwerpunktsemester das Team.

Vor allem die „Newcomer“ konnten durch diese Zusammensetzung von den Erfahrungen und Vorkenntnissen der „Oldies“ profitieren, aber gleichzeitig auch für frischen Wind mit Kenntnissen aus bereits absolvierten Praktika in der Gruppe sorgen. Die erfolgreiche Umsetzung des Projektauftrages erfolgte durch den Mix an verschiedenen Kompetenzen jedes einzelnen Gruppenmitglieds. Während der gesamten Arbeitsphase wurde das Projektteam Gebrüder Götz Video von den beiden Ansprechpartnern der Gebrüder Götz GmbH & Co. KG Frau Berchem und Frau Jandl unterstützt. Ebenso wurde das Team durch Herrn Prof. Dr. Thilo Büsching und den Filmexperten Prof. Alexander Kromholz betreut und durch Jonas Blank als Video Coach unterstützt.

## 7.5 Zielgruppen und Ziele

Damit der Projektpartner bestmöglich vom Erfolg der Videos profitieren kann, ist es von elementarer Bedeutung, die relevanten Zielgruppen zu identifizieren. Die primäre Zielgruppe von Gebrüder Götz sind Frauen im mittleren Alter zwischen 30 und 50 Jahren, die für sich und ihre Familie modebewusst und qualitativ hochwertig einkaufen. Die Ziele der zu produzierenden Clips sind die Gewinnung von Neukunden, die Stärkung der Attraktivität der Marke Gebrüder Götz, die Steigerung der Absatzzahlen, sowie die Steigerung der Social-Media Abonnenten und Likes.

Um die genannten Ziele zu erreichen, wurde bei der Konzeption darauf geachtet, dass zum einen die Kernkompetenzen, wie Qualität und Langlebigkeit der Marke Gebrüder Götz klar und verständlich vermittelt werden, zum anderen aber auch die Marke Gebrüder Götz modern, attraktiv und ansprechend dargestellt wird.

Die Ziele werden im Folgenden anhand des „SMARTIS“-Modells dargestellt:

<b>S</b>	spezifisch	Entwicklung und Umsetzung von zwei modularen Clips
<b>M</b>	messbar	Absatzsteigerung, Zahl der Neukunden, Steigerung der Social-Media-Abonnenten Aufrufe & Klicks
<b>A</b>	attraktiv	Wahrnehmung als attraktives Modehaus, Identifikation der Kunden mit der Marke
<b>R</b>	realisierbar	Ausarbeitung von zwei Videoclips, welche auf den sozialen Netzwerken Projektpartners ausgestrahlt werden können
<b>T</b>	terminiert	Erreichen der jeweiligen Meilenstein, erfolgreiche Umsetzung innerhalb Projektlaufzeit
<b>I</b>	integrativ	Erfahrungen, Know-How Coachings
<b>S</b>	strukturiert	Ausarbeitung eines Drehplans, Ausarbeitung der Erfolgsfaktoren

Abb.15: SMARTIS-Modell (Eigene Darstellung).

Die verschiedenen Clips sollen primär auf dem Social-Media-Kanal von Gebrüder Götz veröffentlicht werden. Des Weiteren sollen die Clips dazu dienen, die Jubiläumskampagne zur 80-Jahrfeier des Projektpartners zu unterstützen. Neben dem primären Ziel, Neukunden zu generieren und den Absatz zu steigern, sollen außerdem mehr Klicks und neue Follower auf dem Social-Media-Kanal generiert werden.

## 7.6 Wissenschaftliche Methodik und Maßnahmen

### ZAPAZ-Projektnavigator

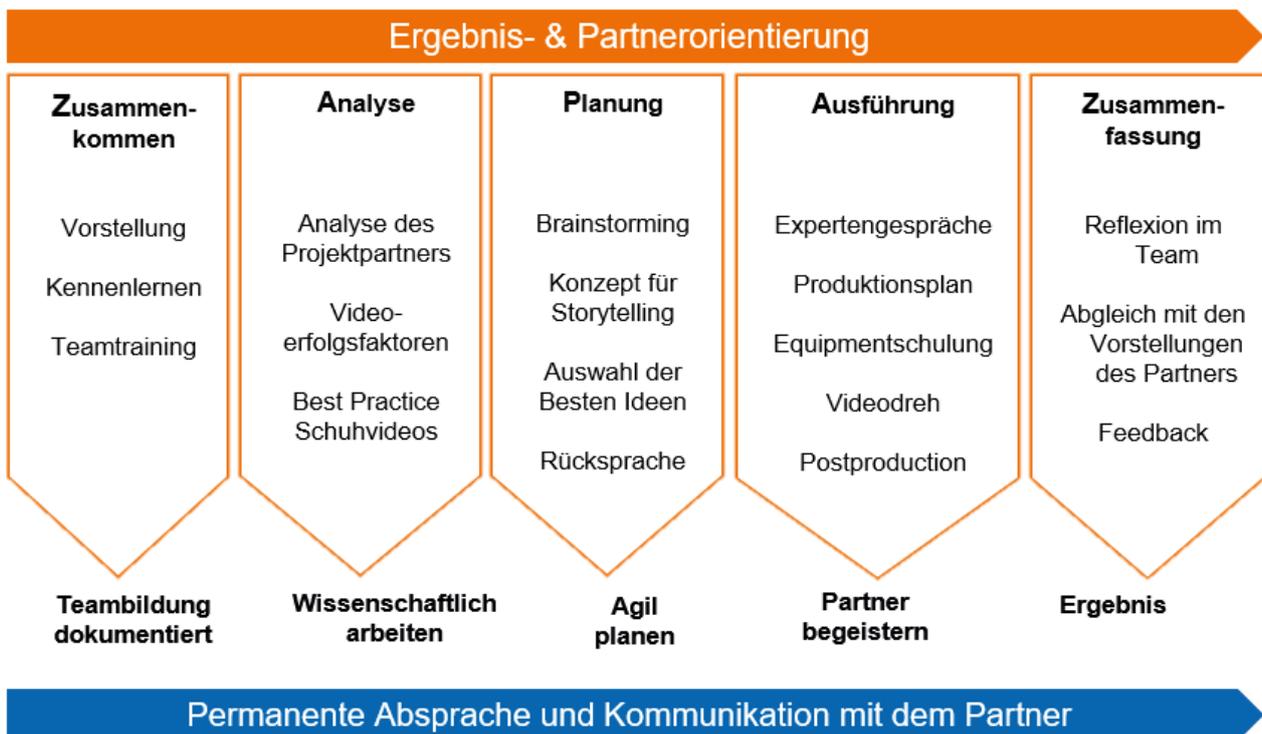


Abb.16: ZAPAZ-Projektnavigator (Eigene Darstellung in Anlehnung an T. Büsching, K. Kilian, M. Schwarz, S. Seitz)

Mithilfe des ZAPAZ-Modells wurde der Ablauf des Projektes in fünf Phasen differenziert: Zusammenkommen, Analyse, Planung, Ausführung und Zusammenfassung.

**1. Zusammenkommen:** In der ersten Phase konnten sich die Teammitglieder während des Teamtrainings kennenlernen. Die Projektleitung sowie die stellvertretende Projektleitung wurden gemeinschaftlich bestimmt. Zudem wurden nach der Bearbeitung des Projektauftrags erste Ziele bestimmt.

**2. Analysephase:** Die zweite Phase beschäftigte sich unter anderem mit einer umfassenden Ist-Analyse des Projektpartners Gebrüder Götz und der Recherche der wichtigsten Videoerfolgskriterien. Außerdem wurden spezifische Personas erstellt, um die Zielgruppen zu identifizieren. Als Nächstes wurde ein detailliertes Benchmarking mit regionalen und überregionalen Wettbewerbern durchgeführt, um ein mögliches Erfolgskonzept für Gebrüder Götz abzuleiten. Hierfür wurde ein genaues Augenmerk auf Best Practice Videos anderer Modehäuser und Marken gelegt.

**3. Planung:** Die Planungsphase umfasste primär die Ideenfindung durch gemeinsames Brainstorming und daraufhin die Bewertung der Ergebnisse mithilfe der Modelle WiViMo 8x4 und StoryViMo 8x4 von Herrn Prof. Dr. Thilo Büsching. Nach Absprache mit dem Kunden wurde sich auf zwei Videoideen geeinigt und auf dieser Basis das Storyboard und Drehbuch erstellt.

**4. Ausführung:** In der Finalisierung wurde im Rahmen der Pre-Production nach geeigneten Schauspielern gesucht und sich für passende Locations entschieden. Die Videodrehs konnten aufgrund des Wetters nicht immer planmäßig durchgeführt werden. Die Post-Production (Schnitt, Effekte und Bildbearbeitung) übernahm der Videocoach Jonas Blank.

**5. Zusammenfassung:** Mit der Abschlusspräsentation am 27.06.2019 wurde das Semesterprojekt abgerundet und die fertiggestellten Clips dem Projektpartner vorgestellt. Des Weiteren wurde dem Projektpartner dabei eine Empfehlung mit auf den Weg gegeben, wann die Clips gepostet werden sollten, um bestmögliche Reichweite zu generieren. Im Rahmen der Reflexion konnten sich die Projektpartner mit dem Projektteam über gewonnene Erkenntnisse austauschen und das Semesterprojekt gemeinsam reflektieren.

## 7.7 Konzeption Drehbuch und Organisation der Drehtage

In der Zwischenpräsentation wurden verschiedene Videoideen zur Realisierung des Werbespots vorgestellt. Im Anschluss wurden mit Abstimmung der Projektpartner die Videoideen #alwaysbyside und #shoespiration finalisiert. Das Video #alwaysbyside besteht aus fünf kurzen Szenen, die verschiedene Alltagssituationen zeigen, bei denen man mit Gebrüder Götz Schuhen die beste Wahl getroffen hat. In den verschiedenen Szenen werden viele unterschiedliche Zielgruppen dargestellt, vom kleinen Kind bis hin zur Premium Dame. Die Einstiegszene zeigt ein kleines Kind, das schon die ersten Schritte zum Kindergarten mit den Gebrüder Götz Schuhen beginnt. In den weiteren Szenen werden die Alltagssituationen: „das erste Date“, „das Vorstellungsgespräch“, „das Einkaufengehen“ und „das gemütliche auf dem Sofa sitzen“ durchlaufen. In jeder Szene wird dem Zuschauer bewusst gemacht, dass die Gebrüder Götz Schuhe einen Erfolgsfaktor für die Personen darstellen. Zum Beispiel in der Vorstellungsgespräch-Szene, die Führungskräfte werden auf die Schuhe aufmerksam und deuten es gleich als ein gutes Zeichen.

Die zweite Videoidee Shoeinspiration ist eine Inspiration für Frauen, wie bestimmte Schuhe zu jedem Outfit kombiniert werden können. Ursprünglich liegt die Idee darin, jede Woche ein neues paar Schuhe vorzustellen, inklusive Outfit. Es wurden bisher zwei Videos gedreht, mit jeweils drei unterschiedlichen Outfits & wechselnden Locations aber immer mit demselben Schuh. In den Fokus wurden der Superga Sportschuh und ein High Heel für Frauen gesetzt. Es wird dem Zuschauer gezeigt, wie die verschiedenen Schuhe, sportlich, schick aber auch im Alltag, getragen werden können.

### **7.8 Durchführung des Drehs**

Die Dreharbeiten erfolgten an verschiedenen Tagen im Mai und Juni 2019. Zuerst wurden verschiedene Szenen der Videoidee alwaysbyside abgedreht. Während des Drehs sorgte die Set-Leitung (Alina Ommer und Linda Nozic) dafür, dass alle Aufnahmen entsprechend nach Drehbuch verfilmt wurden. Am Set anfallende Aufgaben (Requisiten, Schuh-bereitstellung, Maske, usw.) wurden bereits im Vorfeld auf die einzelnen Gruppenmitglieder aufgeteilt, wodurch der Dreh reibungslos und strukturiert über die Bühne ging.

### **7.9 Ergebnis**

Das Ergebnis des Projekts sind ein etwa zweiminütiger Videoclip, zwei weitere Kurzvideos und ein Intro. Diese inszenierten Filme haben vor allem für die Social-Media-Strategie eine unterstützende Rolle. Diese erfüllten die im Projektauftrag definierten Anforderungen bezüglich Qualität und Inhalt in einem hohen Maß. Durch eine Einbindung von Schauspielern unterschiedlicher Altersklassen sowie verschiedenen Situationen aus dem Bankalltag, konnten alle vorgegebenen Zielgruppen angesprochen werden.

### **7.10 Reflexion und Erfolgsfaktoren**

Für die erfolgreiche Umsetzung eines anspruchsvollen Projekts ist das Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren essenziell. Hierzu trug der Einsatz ausgewählter Instrumente des Projektmanagements entscheidend bei. Ein ausschlaggebender Faktor war die strukturierte Arbeitsweise, sowie die transparente Kommunikation im Team und das Zusammenarbeiten auf Basis der Wertschätzung und des Vertrauens. Durch die gemischte Konstellation aus den „Oldies“ (zweites Schwerpunktsemester) und den „Newcomern“ (erstes Schwerpunktsemester), konnten die Neuen von den Erfahrungen der Alten profitieren und neuen Ideen einbringen. Jedes einzelne Teammitglied hat durch Engagement und dem Einsatz seiner individuellen Stärken und Kernkompetenzen zum Erfolg des Projekts beigetragen. Ein weiterer Faktor für die gelungene Umsetzung war der intensive und durchgehende Kontakt mit dem Kunden. Dieser wurde während des gesamten Projekts in alle wichtigen Entscheidungen miteinbezogen, um ein bestmögliches Ergebnis zu garantieren. Sowohl die Projekt- und Videocoaches, als auch der erfahrene Filmexperte Alexander Krombholz und Prof. Dr. Thilo Büsching unterstützten das Team bei der Erreichung der Zielsetzung. Letztendlich führte eine umfassende Recherche in Print- und Digitalmedien zu einer qualitativ hochwertigen Social-Media-Strategie.

Reflektierend lässt sich sagen, dass das Semesterprojekt mit Gebrüder Götz sowohl für den Kunden als auch für die Projektgruppe ein voller Erfolg war und sehr gute Ergebnisse erzielt wurden.

## **8. Erarbeitung und Umsetzung einer crossmedialen Bilderkonzeption für alle Medienkanäle auf Basis einer präzisierten Marken- und Zielgruppenbestimmung zur Generierung von Neukunden für die Gebrüder Götz GmbH.**

Autoren: Simon Foth, Vera Herzog, Maren Leurer, Barbara Mierzwa, Sophia Schmid, Felix Scheuermann, Lukas Zobel

Projekt-Coach: Jonas Blank

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Gebrüder Götz GmbH, vertreten durch Frau Stephanie Berchem und Frau Julia Jandl

### **8.1 Ausgangslage und Projektauftrag**

In den Bachelorstudiengängen Betriebswirtschaftslehre und International Management an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS), haben medienafine Studierende die Möglichkeit zur Belegung des Studienschwerpunkts Betriebswirtschaft der Medien. In diesem steht die wissenschaftliche Projektausarbeitung mit realen Unternehmen/Projektpartnern im Vordergrund.

Das im Folgenden vorgestellte Projekt wurde im Laufe des Sommersemesters 2019 für den Projektpartner Gebrüder Götz GmbH ausgeführt.

Der Projektauftrag beinhaltet die Erarbeitung und Umsetzung einer crossmedialen Bilderkonzeption für alle Medienkanäle (Katalog, Homepage, Facebook, Instagram, etc.) auf Basis einer präzisierten Marken- und Zielgruppenbestimmung. Mit dem Hauptziel Neukunden zu generieren wurden zusätzlich folgende Ziele definiert: Unterstützung der Unternehmenskampagnen zum 80. Unternehmensjubiläum, zielgruppenbestimmte Fotoproduktion inklusive Erstellung eines fortlaufenden Contentplans, Ausarbeitung eines Promotion-Konzepts, Markenakzentuierung mit emotionalem Kern mit Aufbau basierend auf der vom Projektpartner definierten Zielgruppe sowie der Aufbau von Reichweite (vorwiegend für den Social-Media-Kanal Instagram).

Auszuarbeiten galt dies in Form von eigenständig konzeptionierten und produziertem Content (Bild und Text). Regelmäßig wurden dem Kunden neue Inhalte (Bilder, Storys, Text, Hashtags) in Form eines Contentplans zur Verfügung gestellt.

Das Team Gebrüder Götz wurde von Jonas Blank als Projektcoach und Fotocoach unterstützt. Als Ansprechpartner von Gebrüder Götz stand Frau Jandl als Mitarbeiterin im Bereich Marketing und Social Media jederzeit für Rückfragen zur Verfügung und bot optimale Unterstützung.

### **8.2 Profil des Projektpartners**

Das Würzburger Mode-Unternehmen, das 1939 gegründet wurde und somit in diesem Jahr sein 80. Jubiläum feiert, ist regional vor allem für das Modehaus bekannt, dessen Verkaufsfläche ein vielseitiges Markenerlebnis bietet. Bereits im Jahr 2002 startete Gebrüder Götz die Eröffnung eines ersten Online-Shops, welcher sich primär auf den Verkauf und Versand von Schuhen diverser Marken in der DACH-Region fokussiert. Mit ca. 450 Mitarbeitern bietet das immer noch familiengeführte Unternehmen eine Auswahl von über 13.000 Produkten und 300 Marken ganz getreu

dem Motto „von Familie für Familien“. Zu den Medienkanälen zählen neben [www.gebrueder-goetz.de](http://www.gebrueder-goetz.de), Kataloge und die Social-Media-Plattformen Facebook und Instagram.

### 8.3 Profil des Projektteams

Das Team setzt sich aus sieben Studenten der FHWS zusammen, welche sich aufgrund ihrer kreativen Ader und großer Begeisterung sämtlicher medienbezogenen Themen bewusst für den Studienschwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien entschieden haben. Das Team ergänzte sich durch vier Studenten des ersten Schwerpunktsemesters und drei Studenten, die bereits das zweite Schwerpunktsemester absolvierten und somit durch ihre bereits gewonnene Projekterfahrung Struktur und Organisation vorgeben konnten. Dadurch konnte das gesamte Team durch bereits vorhandenes Wissen, aber auch von einer Menge neuer Ideen und Vorschläge profitieren.

Die Teamleiterin, Sophia Schmid, war verantwortlich für die allgemeine Organisation und Kommunikation bezüglich der Projektplanung. Dies beinhaltete regelmäßigen Kontakt zu unserem Projektpartner bezüglich des Ablaufs und Feedback sowie die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb des Teams. Stetiger Kontakt zum Projektpartner war uns wichtig, um die Möglichkeit zu nutzen, schnell und gezielt auf die Wünsche des Kunden einzugehen und diese zeitnah und erfolgsversprechend umzusetzen. Ein weiteres Teammitglied und gleichzeitig unsere stellvertretende Projektleiterin, Barbara Mierzwa, konnte stets mit Erfahrung im Bereich Social-Media-Marketing glänzen und nahm vor allem im Bereich Fotografie und Bildbearbeitung eine entscheidende Rolle ein. Das nächste vorzustellende Teammitglied ist Felix Scheuermann, welcher seine Begeisterung für ausgefallene Mode vor allem in der Vorbereitung unserer regelmäßigen Shootings ausleben konnte. Gemeinsam bildeten diese drei Personen unser Team Shooting, mit den Aufgaben: Organisation von Shooting-Terminen, Absprachen mit dem Hochschulmedienzentrum, Produktorganisation sowie Vor- und Nachbereitung der drei Fotoshootings inklusive Modelakquise, Auswahl der Locations und nachträglicher Bildbearbeitung.

Das nächste Teammitglied, Lukas Zobel, ist selbst in der Modebranche tätig und konnte dem Projekt somit in erster Linie mit Erfahrung hinter der Kamera und anschließender Einarbeitung des Bildoutputs in unseren Contentplan Unterstützung leisten. Als weiteres Teammitglied brachte sich Vera Herzog mit ausgefallenen Ideen und Kreativität in die Bearbeitung des Contentplans ein und unterteilte finales Bildmaterial in passende Themen und Motti. Als letztes Teammitglied im Bereich Content trug Maren Leurer mit Erfahrung im Bereich Social-Media- und Contentmanagement Textmaterial und inhaltliche Ideen zur Gestaltung, Überarbeitung und Ergänzung des Contentplans bei. In der Gesamtbetrachtung lieferte das Team einen vollendeten Contentplan mit Themeneingrenzung, passenden Bildunterschriften, Hashtags und Optionen für passende Produktverlinkungen. Passend zu einzelnen Themen wurden zusätzliche Instagram-Stories rückführend auf die zugehörigen Beiträge entworfen und an den Projektpartner weitergeleitet.

Als letztes und äußerst wichtiges Teammitglied agierte Simon Foth in der Unterstützung und Koordination beider Teams und übernahm vor allem für Team Shooting die Aufgabe der Produktübernahme und Rückgabe beim Unternehmen selbst. Auch übernahm er die Rolle des Budgetbeauftragten.

Projektpräsentationen wurden als gemeinsame Aufgabe betrachtet, bei der jedes Teammitglied

seinen Beitrag leistete.



Abb.17: Projektteam crossmediale Bilderkonzeption.

Unterstützt wurde das Team von einem professionellen Coach. Jonas Blank, stand dem Team als Projektcoach mit Erfahrung und Fachwissen zur Seite und bestärkte immer wieder mit Tipps zur Herangehensweise an die einzelnen Projektaufgaben. Insbesondere an Tagen der Fotoshootings konnte er dem Team mit Rat und Tat zum Thema Fotografie und Inszenierung unter die Arme greifen. Gute Stimmung im Team war immer vorhanden.

#### 8.4 Ziele und Zielgruppen

Start der Zusammenarbeit mit Gebrüder Götz war der 28.03.2019 mit der Kick-Off-Präsentation und dem Briefing gemeinsam mit dem Unternehmen. Ende des Projekts war die Abschlusspräsentation am 27.06.2019. In dieser Zeit hat das Team sein Können unter Beweis gestellt und mit Tatendrang am vorgegebenen Ziel gearbeitet. Mit der Zielsetzung für diverse Medienkanäle eine Bilderkonzeption zu erschaffen, stand in Absprache mit Gebrüder Götz in erster Linie eine Ausrichtung auf den Social-Media-Kanal Instagram im Fokus. Mit den Schuhen, welche uns von Gebrüder Götz für unsere Aufnahmen gestellt wurden, veranstalten wir insgesamt drei Shootings. In diesen wurden die Schuhe für Instagram-taugliche Aufnahmen kreativ in Szene gesetzt. Die finalen Bilder wurden überarbeitet und in einem detaillierten Contentplan mit Text und Darstellungsmöglichkeiten zusammengefügt.

Unsere Fotos standen unter dem Motto #shoemotion und #EinHerzfürSchuhe. Natürlich setzten wir auch auf Themen wie nationale und regionale Events oder den klassischen „Casual Friday“. Auch setzten wir stets auf die neusten und aktuellen Schuhtrends.

Gemeinsam mit dem Unternehmen legten wir die Zielgruppe fest. Angesprochen werden sollten vor allem Frauen im Alter von 35+ und die ganze Familie. Modebewusstsein, Qualität, Marken und Vielfalt sind das, was das Unternehmen ausstrahlt. Da Gebrüder Götz besonders der Familie einen speziellen Fokus widmet, sollte dies natürlich auch in unseren Aufnahmen wiedergespiegelt werden. Im Großen und Ganzen sollten zum einen Frauen und ihre Liebe zu Schuhen, zum anderen das Shopping-Erlebnis für die ganze Familie im Vordergrund stehen.

Das durchschnittliche Alter der Instagram-Nutzer liegt allerdings doch etwas unter unserer Zielgruppe, weshalb entschieden wurde, auch Bilder, die eine jüngere Zielgruppe ansprechen, zu integrieren. Am Ende stand fest: „Die Mischung macht’s“. Unterstützt wurde unsere Analyse mit einer durchgeführten SMARTIS-Methode und durch die Entwicklung von ausführlichen Benchmark- und Best-Practice-Modellen und Beispielen.

### 8.5 Maßnahmen und wissenschaftliche Methodik

Die ausgearbeitete Herangehensweise musste durch sorgfältige Planung und strukturierte Analysen zusätzlich überarbeitet werden, um die ambitionierten Ziele im geplanten Zeitraum mit den gegebenen Mitteln zu bewerkstelligen. Um dies zu erreichen, wurde zu Beginn der Zusammenarbeit ein Projektstrukturplan aufgesetzt, der ständig auf den neusten Stand gebracht und somit immer wieder der neuen Ausgangssituation reaktiv angepasst wurde. Dieser half dabei, zu jedem Zeitpunkt des Projekts die Übersicht zu bewahren und große Meilensteine des Projektes anzuvisieren und festzuhalten. Durch den Einsatz wissenschaftlicher Methodik sollte darüber hinaus auch die erlernte Theorie in die ausgearbeitete Praxis übergehen, und somit der wissenschaftliche Aspekt verstärkt in den Fokus gesetzt werden. Damit wurde durch den Projektstrukturplan, Benchmark-Analysen, Gespräche mit Experten auf unserer Hamburg-Exkursion und dem Einsatz weiterer eingeführter wissenschaftlicher Modelle der akademische Faktor vehement inkludiert.

- **Projektstrukturplan:** Alle relevanten Standpunkte wurden im Projektstrukturplan manifestiert, die bezüglich des Projektes, aber auch der Vorlesungen in Betracht zu ziehen waren. Hierbei wurden die Präsentationen für den Projektpartner, die drei Shootings, der Contentplan und das finale Examen als Meilensteine festgelegt.
- **Benchmark-Analyse:** Als „Lernen von den Besten“ kann das Benchmarking interpretiert werden, welches anhand vorgelegter Kriterien in einem Vergleich stattfindet. Somit kann eine neue Richtschnur für die untersuchte Leistung zur Verbesserung des Projektergebnis beitragen.<sup>9</sup>
- **Experteninterview:** Um den Markenkern und darauf bezogen unser Marketingkonzept ausarbeiten zu können, durften wir uns auf unserer Exkursion in Hamburg bei Experten der beiden renommiertesten deutschen Werbeagenturen von „Scholz & Friends“ sowie „Jung von Matt“ Tipps und Tricks einholen, um somit gezielt, feedback-orientiert und mit einem roten Faden Gebrüder Götz mit passenden Handlungsempfehlungen beraten zu können.
- **Wissenschaftliche Modelle:** In etlichen Vorlesungen des Schwerpunktes Betriebswirtschaft

<sup>9</sup> Vgl. Töpfer, 1997, S.3.

der Medien (#BWDM) setzten sich die Studierenden mit den Modellen „Limbic-Map“ und „So-MeBizCo 8x4“ auseinander. In einem akademischen Umfang sollten diese Ansätze durch die Studenten ausgearbeitet werden, um ihr Fotoprojekt bzw. ihren Projektpartner dementsprechend eingliedern und daraus folgend, das Verbesserungspotential darstellen zu können.

## 8.6 Konzeption und Planung

Zu Beginn des Projektes setzten die Studierenden innerhalb ihres Projektteams diverse Maßnahmen ein, um gezielt passende Ideen und Vorschläge für ein Social-Media-Konzept zu entwerfen. Die Methodik des renommierten Ansatzes von Brainstorming und der 6-3-5-Methode wurden hierbei eingesetzt.<sup>10</sup> Mehrere Contentplan-Entwürfe sind das Resultat aus den zuvor gewonnenen Arbeitsschritten.

Durch stetige Kommunikation mit dem Projektpartner entstand somit ein endgültiger Contentplan, der jedoch wöchentlich feedback-orientiert überarbeitet und aktualisiert wurde. So wurden Themen vonseiten des Projektpartners vorgelegt und von dem Projektteam behandelt. Neben dem bestehenden Marketingauftritt wurden die zu dieser Zeit aktuellen Social-Media-Kanäle der Firma Gebrüder Götz recherchiert und untersucht, um den bislang geposteten Content auf seine Vor- und Nachteile zu begutachten. Außerdem nahm das Team vergleichbare Social-Media-Kanäle ins Visier. Ziel war, deren Bildsprache zu analysieren und gegebenenfalls auf Gebrüder Götz übertragen anwenden zu können. Speziell wurde sich an den Feeds der Konkurrenten „Asphaltgold“ und „Zalando“ für die Shootings orientiert und inspiriert. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurde ein Bildkonzept konzipiert, wonach die Shootings vorbereitet und organisiert wurden. Im Rahmen der Absprachen und Vorgaben des Projektpartners wurden drei Fotoshootings angesetzt, woraus in nachfolgenden Arbeitsschritten der Contentplan erarbeitet wurde.

## 8.7 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Um erfolgreich zu arbeiten, muss man gemeinsam an einem Strang ziehen. Teamwork spielt hier die Hauptrolle und ist als Fundierung zum Erreichen gemeinsam gesetzter Ziele anzusehen und zu erstreben. Jeder einzelne sollte seinen Fähigkeiten entsprechend eingegliedert und gefördert werden, um höchstmögliche Teammoral zu entwickeln. Zur Förderung dieses Erstrebens wurden die verschiedenen Projektteams zu Beginn des Semesters durch „Newbies“ (Studierende im ersten Schwerpunktsemester) und „Oldies“ (Studierende im zweiten Schwerpunktsemester) zu einer ausgeglichenen Truppe eingeteilt. Die jeweiligen Projektteams wurden außerdem mithilfe von Experten, Coaches und der Absprache mit dem Projektpartner geschult und assistiert. Jedes Teammitglied wurde entsprechend seiner Kompetenzen einer passenden Rolle innerhalb des Projektes zugeordnet. Außerdem wurde das Team in zwei Gruppen aufgeteilt. Das Team Shooting befasste sich mit der Vorbereitung, Organisation und der finalen Durchführung sowie der Nachbearbeitung der drei Fotoshootings. Das Team Contentplan erarbeitete die Bildauswahl, das Texten sowie die detaillierte Vorbereitung der Posts und Storys für Instagram, festgehalten im Contentplan. Die Teilnahme aller Mitglieder an den drei Fotoshootings war Teil der Projektleistung. Allerdings war die Balance zwischen Konzentration und Spaß bei der Arbeit in unserem Team sehr ausgeglichen, was den erfolgreichen Projektabschluss enorm beflügelte. Eine sehr gute Kommunikation ist ein weiterer Faktor für ein zielführendes Projektmanagement. Dafür wurden mehrere Meetings und Jours fixes angesetzt und ein ständiger Austausch über E-Mail mit dem Projektpartner, sowie

<sup>10</sup> Vgl. Schlicksupp, 2004, S.100ff und S.116ff.

den teaminternen WhatsApp-Gruppen und Telefonaten fand zielgerichtet statt. Diese Herangehensweise lässt sich modellartig wie folgt darstellen.

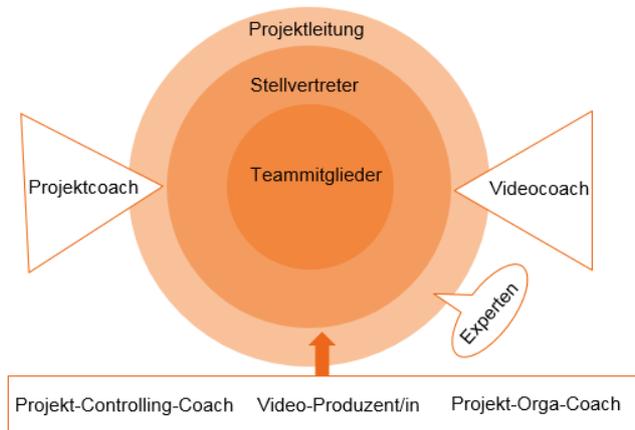


Abb.18: Projektmanagementsystem nach Büsching/Schellenberg 2018 (Eigene Darstellung).

### 8.8 Ergebnisse und Lessons Learned

Es erwies sich als sehr anspruchsvoll und zeitintensiv für das Projektteam, die Konzeption einer crossmedialen Bildkonzeption für alle „Gebrüder Götz“-Medienkanäle (Katalog, Homepage, Facebook, Instagram) und Umsetzung einer Bildkampagne – nur teilweise mit Models – von der Theorie in die Praxis umzusetzen. Eine Social-Media-Kampagne ist das Resultat des Projektes, welche die Posts eines halben Jahres für die Plattform Instagram wiedergibt. Diese Kampagne impliziert 352 finale Fotos, die sich auf eine Anzahl von 86 erstellten Postvorschlägen, sowie 21 finaler Instagram-Stories aufteilt. Die Anforderungen des Projektpartners sind basierend auf der stetigen Kommunikation und dem eingeholten Feedback vollständig umgesetzt worden. Im Contentplan wurden die Ergebnisse inhaltlich geordnet und in einer Reihenfolge für die Veröffentlichung ausgearbeitet. Die finalen Ergebnisse und der Contentplan wurden an den Projektpartner abgegeben. Durch die neue eindeutige Bildsprache von „shoefamily – von unserer Familie für Deine“ wird der Feed der Social-Media-Kanäle von Gebrüder Götz durch die neuen Inhalte immens aufgewertet. Ausschließlich positiv und mit viel Lob wurde die Arbeit des Projektteams in einem Abschlussgespräch mit dem Projektpartner und Herrn Büsching wertgeschätzt. Der Projektpartner Gebrüder Götz und das Projekt selbst konnte den Horizont der Projektgruppe sowohl in ihrer Organisationsfähigkeit als auch im zielgerichteten Arbeiten als Team erweitern. Wie wichtig die stetige Kommunikation und die feedbackorientierte Zusammenarbeit mit dem Partner in einem Projekt ist, wurde als eines der besonders großen Learnings aus dem Projekt mitgenommen. Organisation ist zudem alles. Des Weiteren trägt eine klare Aufgabenverteilung, stetig überwacht Zeitmanagement, Ausdauer und der Wille der Perfektion nahezukommen, einem erfolgreichen Projektabschluss bei. Somit konnte die Projektgruppe die eigenen Kompetenzen weiter ausbauen und eine ausgezeichnete Abschiedsbilanz ziehen.

### 8.9 Literatur

Büsching, Thilo (2019): „Projektmanagementsystem im SS 2019“. In: SP BWDM SS 2019 Skript, Prof. Dr. Thilo Büsching. Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg/Schweinfurt  
 Schlicksupp, Helmut (2004): Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 6. Auflage. Würzburg: Vogel Buchverlag  
 Töpfer, Armin (1997): „Benchmarking Der Weg zu Best Practice“. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

## 9. Erstellung eines reichweitenstarken, zielgruppenspezifischen & aufmerksamkeitswirksamen Videos zur Bewerbung unseres Alleinstellungsmerkmals „Mitgliedschaft“

Autoren: Sarah Hußlein, Malte Schroth, Ewelyn Sengebusch, Theresa Spahn, Juliane Zens, Christina Worschech

Studentische Coaches: Julia Centmeyer (Projektcoach) und Matthias Waigand (Videocoach)

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Isabell Moret und Philipp Sturm (Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG)

### 9.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Der Forschungsauftrag für das Projekt lautete: Erstellung eines reichweitenstarken, zielgruppenspezifischen & aufmerksamkeitswirksamen Videos zur Bewerbung unseres Alleinstellungsmerkmals „Mitgliedschaft“.

Durch die im Mai beschlossene Kampagne rund um die Mitgliedschaft und die Vertreterwahlen im Herbst 2019 änderte sich die Ausgangslage leicht. Der Fokus lag jetzt hauptsächlich darauf, einen aufmerksamkeitsstarken Clip zu entwickeln, der als „Eye-Catcher“ im Zentrum der Kampagne steht. Die Informationsvermittlung wird rund um den Clip gestaltet z.B. in Form einer Landingpage. Des Weiteren kam die Aufgabenstellung, eine Social-Media-Strategie für die Kampagne „Mitgliedschaft & Vertreterwahl“ zu erstellen, hinzu.

### 9.2 Vorstellung des Projektpartners

Der Projektpartner ist die Volksbank Raiffeisenbank Rhön Grabfeld eG. Die Genossenschaftsbank ist eine Regionalgesellschaft der VR-Banken, die im Landkreis Meinigen und Rhön-Grabfeld tätig ist. Ihr Hauptsitz befindet sich in Bad Neustadt an der Saale. Insgesamt gehören 15 Filialen, sechs Beratungsbüros und drei SB-Filialen zu ihren Niederlassungen. Die VR-Bank RG hat 235 Mitarbeiter, die für circa 53.000 Kunden zuständig sind. Von den 53.000 Kunden sind ca. 26.000 Kunden auch Mitglieder. Somit kommt die VR-Bank Rhön-Grabfeld auf eine Mitgliederquote von ungefähr 48 Prozent. Die Bilanzsumme der VR-Bank betrug 2018: 1076 Mio. Euro. Ansprechpartner für das Projekt sind Frau Moret und Herr Sturm.

Auf Instagram hat die VR-Bank RG ca. 1.020 Follower, auf Facebook 1.160 Follower und auf YouTube 42 Abonnenten. (Stand 01.07.2019)

### 9.3 Profil des Projektteams

Das Projektteam bestand aus sechs Studierenden des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien #BWDM. Zwei der sechs Projektteilnehmer (Malte Schroth und Sarah Hußlein) absolvierten bereits ihr zweites Schwerpunktsemester BWDM und konnten dadurch wertvolle Erfahrungen für die anderen Teilnehmer mitbringen. Die Projektleitung übernahm Malte Schroth. Unterstützt wurde er dabei von seiner Stellvertreterin Sarah Hußlein. Als Projektcoach und Ansprechpartner stand Julia Centmeyer dem Team zur Seite. Während der Projektphase erhielt die Gruppe zudem Unterstützung von Film-Experten Prof. Alexander Kromholz sowie beim Dreh und in der Post-Production von Matthias Waigand und

Franziska Heinemann. Aufgrund der verschiedenen Kompetenzen der Teammitglieder und der guten Zusammenarbeit verlief die Projektarbeit sehr erfolgreich.



Abb.19: Malte Schroth, Sarah Hußlein, Theresa Spahn, Christina Worschech, Ewelyn Sengebusch und Juliane Zens (Eigene Darstellung).

#### 9.4 Ziele und Zielgruppen

Der Auftrag der Projektgruppe durch die VR-Bank lautete:

Erstellung eines reichweitenstarken, zielgruppenspezifischen und aufmerksamkeitswirksamen Videos zur Bewerbung unseres Alleinstellungsmerkmals „Mitgliedschaft“.

Durch das Video sollten sowohl qualitative, als auch quantitative Ziele erreicht werden: Zum einen steht die Steigerung der Aufmerksamkeit der Mitgliedschaft, die Positionierung der VR-Bank als moderne und innovative Bank und die Vermittlung der genossenschaftlichen Werte im Vordergrund. Zum anderen sollen quantitativen Ziele, wie die Erhöhung der Mitgliederzahlen, die Senkung des Durchschnittsalters der Mitglieder sowie die Aktivierung bestehender Mitglieder am Mitgliedschaftsangebot erreicht werden.

Die Hauptzielgruppe stellen die Bestandskunden der Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG. dar, die bis dato noch keine Mitglieder sind. Die anzusprechende Altersgruppe liegt dabei zwischen 15 und 40 Jahren. Vor allem die jüngere Generation, die sich erst ein Finanzportfolio aufbauen will und bisher über wenig finanzwirtschaftliches Wissen verfügt, soll angesprochen werden. Zudem sind Kunden mit der regionalen Verbundenheit zur Rhön zu gewinnen, die nach einem dauerhaften Partner für ihre Finanzangelegenheiten suchen. Die Ziele des Projektes werden anhand des SMARTIS-Modells nochmals klar definiert:

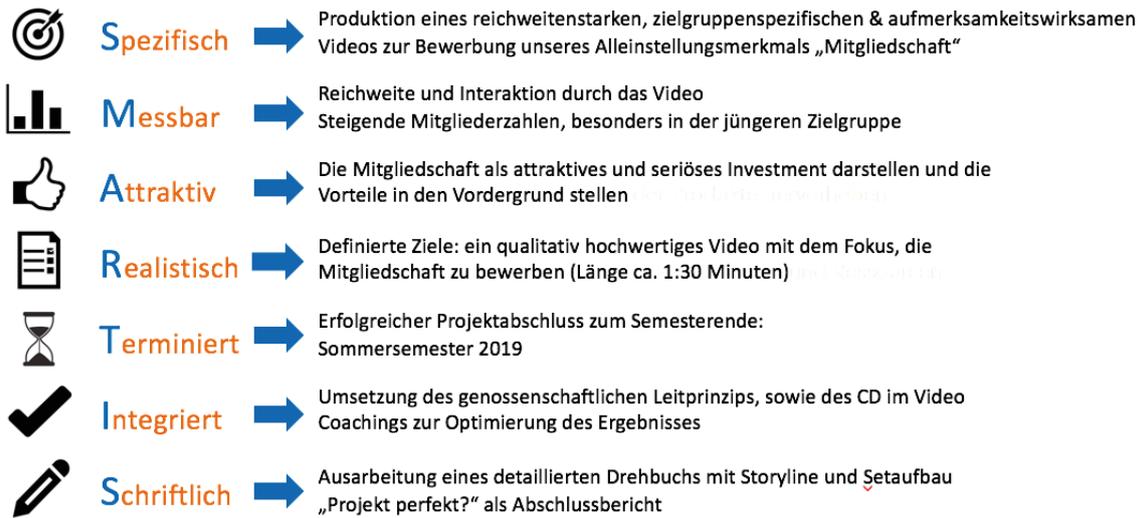


Abb.20: SMARTIS-Modell (Eigene Darstellung).

### 9.5 Maßnahmen und wissenschaftliche Methodik

ZAPAZ-Projektnavigator:



Abb.21: ZAPAZ-Modell (Eigene Darstellung).

Der Ablauf des Projektes wurde mithilfe des ZAPAZ-Modells in fünf Phasen untergliedert:

- 1. Zusammenkommen**
- 2. Analyse**
- 3. Planung**
- 4. Ausführung**
- 5. Zusammenfassung**

In der ersten Phase, „dem Zusammenkommen“ haben sich die Teammitglieder während des Teamtrainings in der Rhön kennengelernt. Gemeinsam haben sie eine Projektleitung und eine stellvertretende Projektleitung ernannt und den Projektcoach Julia Centmayer kennengelernt. Während des dortigen Aufenthalts konnten auch schon erste Fortschritte zur Bearbeitung des

Projektauftrags erreicht und Ziele definiert werden.

In der zweiten Phase hat das gesamte Team zunächst eine umfassende Ist-Analyse der VR-Bank Rhön-Grabfeld erstellt und die spezifischen Personas entwickelt, um deren Zielgruppe zu definieren. Des Weiteren wurde ein detailliertes Benchmarking mit anderen regionalen und überregionalen Wettbewerbern durchgeführt. Daraus ließ sich ein mögliches Erfolgskonzept für die VR-Bank Rhön-Grabfeld ableiten. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf Best Practice Videos gelegt.

In der Planungsphase ging es primär um die Ideenfindung durch gemeinsames Brainstorming. Die daraus entstandenen Resultate wurden mithilfe des WiViMo 8x4 und des StoryViMo 12x4 von Herrn Prof. Dr. Thilo Büsching bewertet. Diese wurden mit den Vertretern der VR-Bank diskutiert. Für die beschlossene Videoidee „VR-Moonlanding“ wurde danach ein Storyboard sowie ein Drehbuch erstellt. Parallel erfolgte eine Budgetplanung, um die Kosten für das Video einzugrenzen, sowie ein detaillierter Ablaufplan für zwei Drehtage.

In der letzten Phase wurde das Video am 31.05.19 in der VR-Bank Rhön-Grabfeld und am 02.06.19 im Steinbruch von Kirchheim (bei Würzburg) gedreht. Die darauffolgende Post-Production (Schnitt, Musik, Effekte und Bildbearbeitung) haben die Videocoaches Matthias Waigand und Franziska Heinemann übernommen. Die Abschlusspräsentation fand am 27.06.19 in der VR-Bank Rhön-Grabfeld vor dem Bankvorstand statt.



Abb.22: Markennutzenversprechen der Volksbank Raiffeisenbank Rhön Grabfeld eG (Eigene Darstellung).

Des Weiteren hat das Team das Markenversprechen der VR-Bank analysiert und den emotionalen, rationalen und normativen Mehrwert der Bank ausgearbeitet. Als emotionalen Mehrwert wurde „nah“ und „dynamisch“ festgelegt. Nah, da die VR-Bank regional stark vertreten ist und dynamisch, weil sie mit jungen Mitarbeitern einen frischen Wind in das Bankwesen bringen. Ein rationaler Mehrwert bildet sich aus der „Beratungsvielfalt“ und dem „Genossenschaftsprinzip“. Beratungsvielfalt steht für die differenzierten Möglichkeiten, die in einem Beratungsgespräch mit den Bankberatern entwickelt werden. Bei dem Genossenschaftsprinzip handelt es sich um das Alleinstellungsmerkmal der VR-Bank. Der normative Mehrwert besteht aus „Verlässlichkeit“ und „Teamspirit“. Diese Begriffe stehen für das Vertrauen, das Kunden in ihre Bankberater und Bank haben können. Außerdem herrscht eine entspannte Arbeitsatmosphäre und alle Kollegen haben ein gutes Verhältnis untereinander.

## 9.6 Konzeption des Videodrehs und Organisation der Drehtage

Während der Zwischenpräsentation wurden die verschiedenen Ideen verglichen und mit Abstimmung des Projektpartners die Idee „VR-Moonlanding“ passend zum 50-jährigen Jubiläum der Mondlandung ausgewählt. Das Video besteht aus fünf Szenen und steht unter dem Motto: „Ein

kleiner Schritt für mich, ein großer für die Gemeinschaft“. In der ersten Szene kann man die Erde vom Weltall aus, sowie die Mondlandschaft erkennen. Im Hintergrund läuft der Astronaut durch das Bild. Darauf folgt die zweite Szene, in der der Astronaut durch eine unbekannte Gefahr bedroht wird, stehen bleibt und die Situation beobachtet. Er hebt seinen Arm und funkt zur Erde: „Ich glaube... wir haben ein Problem!“, während er auf ein goldenes Strahlen zuläuft. In der nächsten Szene steckt er die Hand in einen Felsspalt, aus dem es golden hervorstrahlt und eindeutig erkennbar ist, dass von hier die Bedrohung kommt. Man sieht die Hand des Astronauten, die in den Felsspalt greift, und er findet darin die goldene Girocard der VR-Bank. Daraufhin funkt er zur Erde: „Passt scho. Over and Out.“ Darauf folgt ein Blackscreen mit dem Text: „Ein kleiner Schritt für mich, ein großer für die Gemeinschaft.“ Als letztes folgt ein Closer mit einer Szene in der Bank, bei der alle Bankangestellten und Kunden in ihre Gespräche und Tätigkeiten vertieft sind, bis der Astronaut in voller Montur die Bankfiliale betritt. Alle halten inne und sind ganz erschrocken, was auf sie zukommt. Der Astronaut holt die goldene Girocard hervor und legt sie auf den Schalter. Danach folgt ein Call-to-action: „Werde jetzt Mitglied“ mit einem weiterführenden Link zur Homepage. Als Schauspieler für den Astronauten wählte das Team Malte Schroth aus den eigenen Reihen aus und für die Bankszenen konnten einige Kunden und Mitarbeiter akquiriert werden. Hauptlocations waren die VR-Bank Rhön-Grabfeld sowie der Steinbruch in der Nähe von Würzburg. Es wurde ein Callsheet, sowie Requisitenlisten und Ausgabenlisten für jeden einzelnen Drehtag erstellt. Als Hauptrequisite wurde ein authentischer Raumanzug von der FTA GmbH aus München geliehen.

### **9.7 Durchführung des Videodrehs**

Die Dreharbeiten erstreckten sich insgesamt über zwei Tage, da wir an zwei verschiedenen Orten gedreht haben. Der erste Drehtag fand am 31.05.2019 in der VR-Bank Filiale in Bad Neustadt an der Saale statt. Begonnen wurde mit den Szenen des Videos, die in der Bankfiliale stattfinden. Wir trafen uns dort um 15:30 Uhr, bauten das Equipment auf und warteten bis die Schauspieler eintrafen. Wir drehten insgesamt drei Szenen in der Hauptfiliale. Nachdem alles reibungslos ablief, bauten wir das Equipment ab und der Drehtag endete um 20:30 Uhr.

Die nächsten Szenen wurden in einem Steinbruch zwischen Kleinrinderfeld und Kist gedreht, da dies die Mondlandschaft darstellen sollte. In dem Steinbruch trafen wir uns am 02.06.2019 um 18:30 Uhr und mussten zuerst ein paar Veränderungen vornehmen, um die Landschaft wie auf dem Mond aussehen zu lassen. Anschließend bauten wir die Lichter auf, die mit einem Stromaggregat versorgt wurden. Als es dunkel wurde, konnte eine Vielzahl der Videoszenen gedreht werden. Während eine Szene gedreht wurde, musste parallel dazu oder direkt danach die darauffolgende Location/ Szene vorbereitet werden. Der Drehtag wurde gegen 04:00 Uhr morgens am Montag den 03.06. 2019 abgeschlossen.

Die Dreharbeiten wurden unter der Regie von Matthias Waigand durchgeführt. Am Set anfallende Aufgaben (Lichtassistenz, Regieassistenz, Setdesign, Maske, Schauspielerbetreuung und Catering) wurden bereits im Vorfeld auf die einzelnen Gruppenmitglieder aufgeteilt, wodurch beide Drehtage überwiegend strukturiert und reibungslos abliefen.

### **9.8 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements**

Das Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren ist für die erfolgreiche Umsetzung eines anspruchsvollen Projektes von essentieller Bedeutung. Hierzu trug der Einsatz ausgewählter Instrumente des Projektmanagements entscheidend bei. Die strukturierte Arbeitsweise, sowie die

transparente Kommunikation im Team und das Zusammenarbeiten auf Basis der Wertschätzung und des Vertrauens, stellten ausschlaggebende Faktoren da. Da unser Team sowohl aus „Oldies“, aus dem zweiten Schwerpunktsemester, als auch „Newcomern“, aus dem ersten Schwerpunktsemester bestand, konnte die Gruppe von den Erfahrungen der „Oldies“ und von neuen Ideen profitieren.

Jedes einzelne Teammitglied hat durch Engagement und den Einsatz seiner individuellen Stärken und Kernkompetenzen zum Erfolg des Projekts beigetragen. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die gelungene Umsetzung war der intensive und durchgehende Kontakt mit dem Kunden, welchen wir während des gesamten Projekts in alle wichtigen Entscheidungen miteinbezogen haben, um ein bestmögliches Ergebnis zu garantieren. Sowohl die Projekt- und Videocoaches, als auch der erfahrene Filmexperte Alexander Krombholz und Prof. Dr. Thilo Büsching unterstützten das Team bei der Erreichung der Zielsetzung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Projekt mit der VR-Bank Rhön-Grabfeld sowohl für den Kunden als auch für die Projektgruppe ein voller Erfolg war und alle mit den Ergebnissen sehr zufrieden sind.

### **9.9 Ergebnisse**

Das Ergebnis des Projekts ist ein ca. 45-sekündiger Werbespot und eine unterstützende Social-Media-Strategie zum Thema Mitgliedschaft. Beide Ergebnisse erfüllten die im Projektauftrag definierten Anforderungen bezüglich Qualität und Inhalt in einem hohen Maß.

Durch den Astronauten als Protagonisten des Werbespots und folglich auch der Kampagne der VR-Bank bezüglich der „Vertreterwahlen & Mitgliedschaft“ ist es der Projektgruppe gelungen, einen Markenbotschafter zu erschaffen.

### **9.10 Learnings**

Im Projektverlauf haben die Teammitglieder neben den fachlichen Kompetenzen auch persönliche Learnings erlangen können. Zum einen lernte die Gruppe das Management eines komplexen Projektes kennen. Von der Ideenfindung des Films über den Kostümverleih bis hin zur Organisation und der Abstimmung der richtigen Drehlocation wurde das Projekt in einzelnen Meilensteinen geplant und durchgeführt.

Durch den Projektauftrag bekam das Team zudem die Möglichkeit, Einblicke in die Videoproduktion zu erhalten. Fachliche Unterstützung erhielt die Projektgruppe dabei durch Prof. Alexander Krombholz und Matthias Waigand. Neben den persönlichen Fähigkeiten wurden somit auch fachliche Kompetenzen in der Videoproduktion gefördert. Vor allem in der Phase der Ideenfindung für das Drehbuch wurde das analytische Vorgehen und die Kreativmethodik gestärkt. Das Projektteam erarbeitete gemeinsam mögliche Vorschläge für die Handlung und den Inhalt des Drehbuchs. Jedes Teammitglied brachte dabei seine eigenen kreativen Ideen und Vorstellungen ein. Dabei spielte auch die Kommunikation und das gemeinsame Arbeiten im Team eine wichtige Rolle. Nicht nur in der Phase der Ideenfindung, sondern im gesamten Projektverlauf ist eine verlässliche offene Kommunikation untereinander sehr wichtig. Die Terminabstimmungen, Aufgabenverteilung und das Treffen von wichtigen Entscheidungen förderten dabei das Arbeiten im Team. Erreichte Meilensteine während des Projektverlaufs wurden durch Präsentationen dargelegt. Somit konnten auch die Präsentationskompetenz und das Auftreten vor einer größeren Gruppe verbessert werden.

Der fertige Videodreh ist Teil einer Kampagne, welche die VR-Bank dieses Jahr startet. Somit war für den Erfolg des Films ebenfalls eine klare Kommunikation und der direkte offene Kontakt zu den Projektpartnern sehr wichtig. Da der Astronaut auch das Motiv der Kampagne der Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld ist, konnten Fähigkeiten in der Kampagnenplanung erlangt werden. Die Projektgruppe sammelte dadurch Erfahrung wie es funktioniert, als Media-Agentur zu agieren. Die Inhalte des Videos sowie einzelne Zwischenschritte wurden immer wieder mit der VR-Bank besprochen. Dabei haben wir die Wünsche unseres Auftraggebers berücksichtigt und lernten die Betreuung sowie die Kommunikation mit einem anspruchsvollen Kunden.

### **9.11 Literatur**

Bolsinger H./Büsching T. (Hrsg.) (2017): Projekt perfekt? So managen Studierende Projekte erfolgreich, Band 4, Würzburg.

Büsching, T./Kilian, K./Schwarz, M./Seitz, S. (2017): Das Würzburger Team- und Projektmanagement-Modell – ein Didaktiksystem für Praxisprojekte an Hochschulen, S. 3ff.

## B. Personalmanagement

### 1. Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklung von Handlungsempfehlungen bei der Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist, Würzburg

Autoren: Mareike Ehrlich, Natascha Grüber, Anna Hartung, Naike Hinkel, Melanie Jurmala, Sophia Rollmann, Karina Schleicher, Alexandra Wagner

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist Würzburg

Ansprechpartner des Bürgerspitals: Hartmut Bierstedt (Abteilungsleiter Zentralabteilung), Madeleine Braun (Personalreferentin), Horst Fuß-Eitel (Personalrat)

#### 1.1 Definition der Ausgangslage

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind für Unternehmen die wichtigsten Instrumente, um dauerhaften Erfolg zu erzielen.<sup>11</sup> Aus diesem Grund sind für die Projektfallgeber das Wohlergehen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter der Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist von großer Bedeutung. Gutes Fachpersonal, welches gerne und motiviert zur Arbeit kommt, spielt auch hier eine sehr wichtige Rolle. Es stellt sich die Frage, welche mitarbeiterbezogenen Angebote innerhalb der Stiftung bereits gut angenommen werden und was in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit optimiert werden könnte. Hintergrund für das Projekt ist die Herausforderung, dass die Mitarbeiter ihre Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nur schwer benennen können. Das Bürgerspital bietet bereits ein vielfältiges Angebot an Mitarbeiter-Benefits an. Mithilfe des Projekts soll überprüft werden, inwieweit die Mitarbeiter/innen die derzeitigen Angebote wahrnehmen. Zudem sollen neue Handlungsmaßnahmen in den einzelnen Bereichen entwickelt werden, die die Mitarbeiterzufriedenheit steigern sollen.

#### 1.2 Profil des Projektpartners

Der Projektfallgeber der Projektgruppe im Wintersemester 2018/2019 ist die Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist in Würzburg. Die Stiftung ist Trägerin von Seniorenheimen und Seniorenwohnstiften, einer Tagespflege, eines ambulanten Dienstes, eines Geriatriezentrums, zahlreicher Immobilien und eines Weinguts. Insgesamt beschäftigt die Stiftung ca. 580 Mitarbeiter.<sup>12</sup> Die Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist bietet Unterstützung im Bereich Pflege und Betreuung in nahezu jeder Lebenssituation im Alter an.<sup>13</sup> Während der Laufzeit des Projektes wurde das Team von Frau Madeleine Braun (Personalreferentin), Herrn Horst Fuß-Eitel (Personalrat) und Herrn Hartmut Bierstedt (Abteilungsleiter Zentralabteilung) betreut und unterstützt.

#### 1.3 Profil des Teams

Die Projektgruppe „Bürgerspital“ bestand aus acht Studierenden, die sich im Schwerpunkt Personalmanagement von Frau Prof. Dr. Wegerich an der Hochschule für angewandte Wissenschaften befinden. Innerhalb des Projektschwerpunktes Personalmanagement wird mit der agilen Projektmethode „Scrum“ gearbeitet. Als Scrum Master gehörte die Organisation und Koordination des

<sup>11</sup> Vgl. Wegerich, Strategische Personalentwicklung in der Praxis, 2015, S. 136.

<sup>12</sup> Vgl. Bürgerspital (Hrsg.): <https://www.buergerspital.de/wir-ueber-uns/index.html>, abgerufen am 03.12.2018.

<sup>13</sup> Vgl. ebd.: <https://www.buergerspital.de/wir-ueber-uns/index.html>, abgerufen am 03.12.2018.

Teams zu Naike Hinkels Aufgaben. Die Rolle des Product Owners hatte Alexandra Wagner inne. Sie übernahm die Kommunikation mit den Projektpartnern des Bürgerspitals und auch mit weiteren externen Partnern. Das Entwicklungsteam bestand aus Mareike Ehrlich, Natascha Grüber, Anna Hartung, Melanie Jurmala, Sophia Rollmann und Karina Schleicher. Um die Gruppenarbeit möglichst effizient zu gestalten, arbeitete das Team oft in Untergruppen. Die von der Projektgruppe festgelegten Werte Zuverlässigkeit, Offenheit und Wertschätzung sorgten für eine harmonische und zielorientierte Projektarbeit. Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über die einzelnen Projektmitglieder:

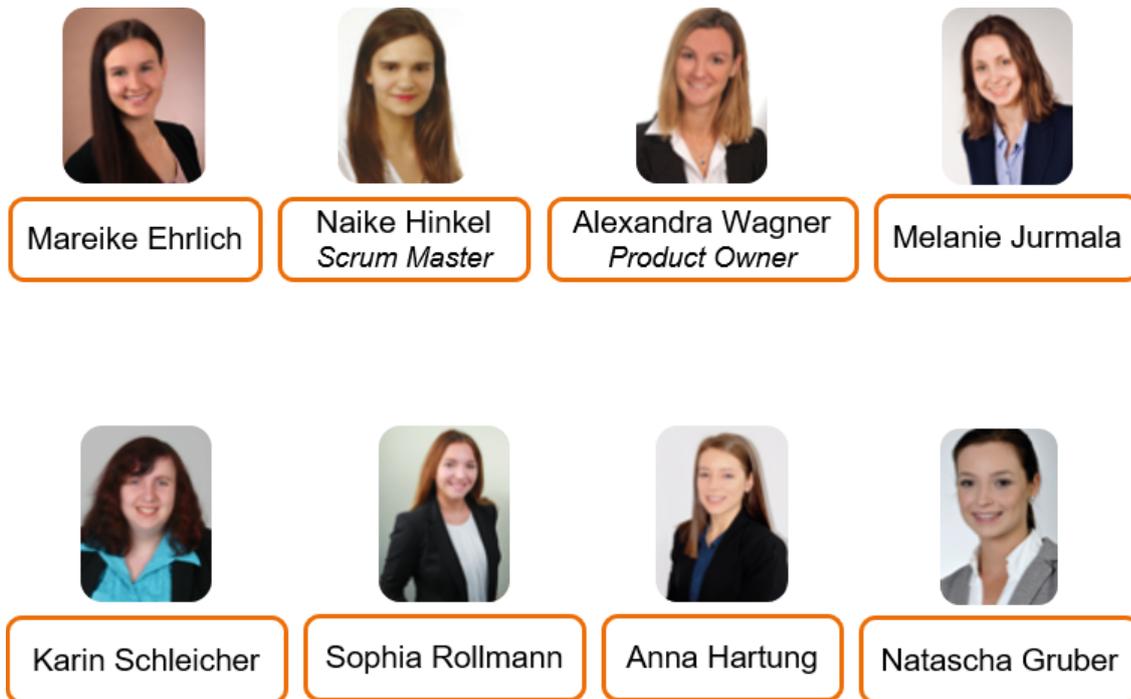


Abb.23: Vorstellung Projektteam (Eigene Darstellung).

#### 1.4 Ziele des Projekts

In der Auftaktveranstaltung am 16. Oktober 2018 wurde zusammen mit dem Projektfallgeber folgendes Projektziel vereinbart:

*„Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklung von Handlungsempfehlungen bei der Stiftung Bürgerspital zum HI. Geist.“*

Außerdem wurden für die erfolgreiche Projektdurchführung folgende Teilziele definiert:

- Analyse der derzeitigen Zufriedenheit der Mitarbeiter der Stiftung Bürgerspital zum HI. Geist anhand einer schriftlichen Befragung der Mitarbeiter im Bereich Senioreneinrichtungen (rund 350 Mitarbeiter), Befragung des Weinguts (rund 50 Mitarbeiter), Geriatriezentrum (rund 75 Mitarbeiter) und Verwaltung (rund 50 Mitarbeiter)
- Analyse der Befragung und Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen zur Steigerung und Aufrechterhaltung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter bis zur Abschlussveranstaltung am 15.01.2019 im Bürgerspital Würzburg.

## 1.5 Wissenschaftliche Methodik

Das theoretische Modell der „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Frederick Herzberg<sup>14</sup>, welches im Jahr 1968 entwickelt wurde, stellt die Grundlage für die Erstellung des Fragebogens sowie die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen dar.

Herzberg fand durch Untersuchungen heraus, dass bestimmte arbeitsbezogene Aspekte maßgebend für die Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsunzufriedenheit sind, welche als zwei unabhängige Faktoren gesehen werden. Zum einen besteht das Modell aus den Hygienefaktoren (Dissatisfiers) und zum anderen aus den Motivatoren (Satisfiers). Diese werden jeweils von der Arbeitssituation beeinflusst.<sup>15</sup>

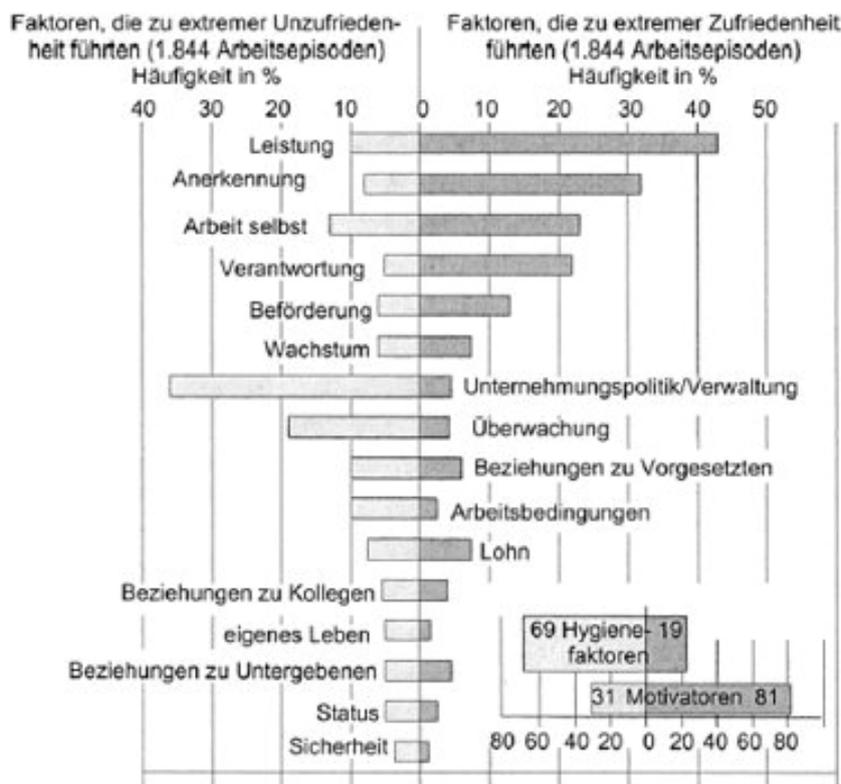


Abb.24: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.

### Hygienefaktoren:

Hygienefaktoren beziehen sich auf den Kontext der Arbeit und verhindern bei Vorhandensein, wovon man ausgeht, Unzufriedenheit. Jedoch können Hygienefaktoren nicht zur Zufriedenheit führen.<sup>16</sup> Da eine Vielzahl existiert, hat sich die Projektgruppe auf folgende sechs Faktoren geeinigt: Gehalt, Arbeitsumfeld, Sicherheit des Jobs, Führungsstil, Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen.

### Motivatoren:

Motivatoren, die sich auf den Inhalt der Arbeit beziehen, beeinflussen die Zufriedenheit und führen somit zur Motivation. Sind keine Motivatoren vorhanden, so herrscht nicht direkt Unzufriedenheit,

14 Vgl. Prosoft (Hrsg.): <https://www.prosoft.net/was-ist/mitarbeiterzufriedenheit>, abgerufen am 09.10.2018.

15 Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 2005, S. 502 ff.

16 Vgl. ebd., S. 502 ff.

aber auch keine Zufriedenheit.<sup>17</sup> Hierbei sind folgende Motivatoren entscheidend: Selbstentfaltung, Anerkennung, Verantwortung sowie Leistung und Erfolg.

Es besteht die Möglichkeit, dass Motivatoren zu Hygienefaktoren werden, wenn sie von den Mitarbeitern als selbstverständlich empfunden werden. Zudem ist dies auch umgekehrt möglich, falls Hygienefaktoren einen längeren Zeitraum nicht vorhanden waren.

### **1.6 Handlungsempfehlungen des Projektteams**

Basierend auf den Ergebnissen der wissenschaftlichen Befragung wurden Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter der Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist abgeleitet. An der Umfrage konnten alle 587 Mitarbeiter der Stiftung Bürgerspital zum Hl. Geist in einem Zeitraum von ca. zwei Wochen teilnehmen. Insgesamt haben 191 Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von ca. 33 Prozent entspricht. Folgende Handlungsmaßnahmen konnten abgeleitet werden:

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Wöchentliche Rückschule
- Ergonomische Arbeitsplätze
- Gesundheitstage

#### Betriebliches Vorschlagswesen

- Belohnung der Mitarbeiter für Verbesserungsvorschläge
- Anerkennung und Prämien als Anreiz

#### Kinderferienprogramm

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Integration der Kinder in die Senioren-Kurse

#### Führungskoaching

- Reflektieren des eigenen Verhaltens soll im Vordergrund stehen
- Kennenlernen verschiedener Führungstechniken
- Optimieren der eigenen Verhaltensweisen

#### Feedbackmöglichkeiten

- Mitarbeitergespräche einmal pro Quartal
- Regelmäßige Teammeetings
- Wechselseitiges Feedback

#### Einarbeitung

- Entwicklung eines Einarbeitungskonzeptes für alle Einrichtungen des Bürgerspitals

#### Geburtstagskalender

- Glückwunschkarten für alle Mitarbeiter

---

<sup>17</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 2005, S. 502 ff.

### 1.7 Grafisches Totalmodell

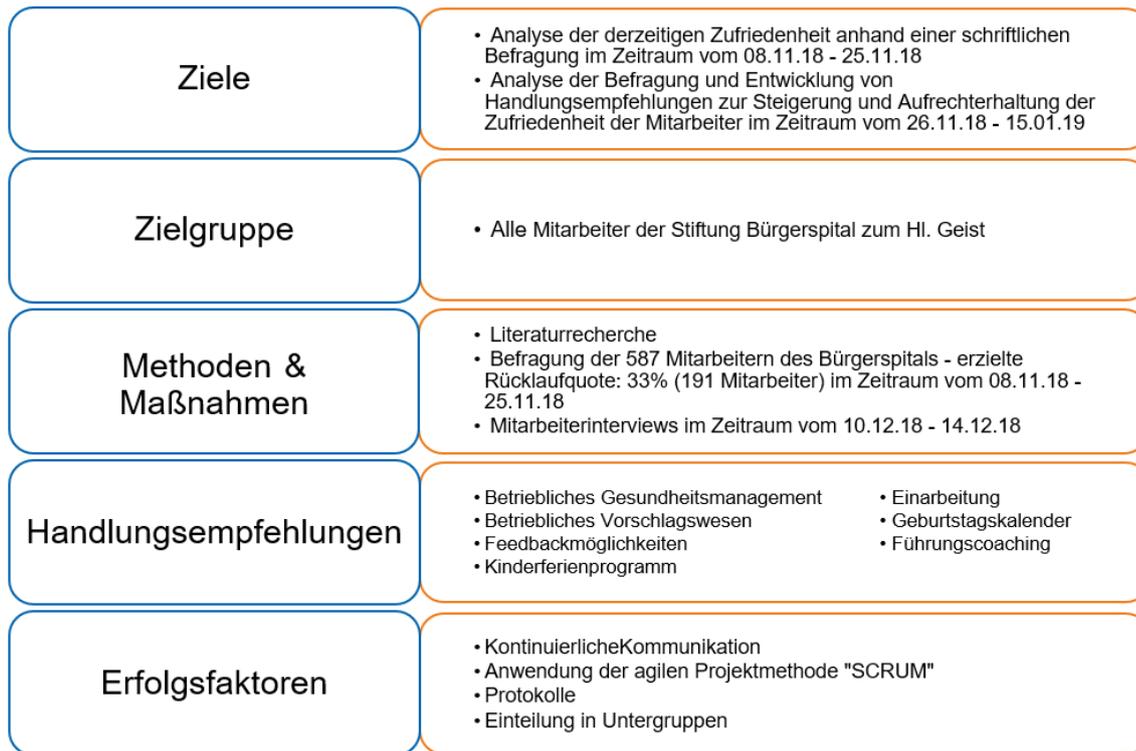


Abb.25: Grafisches Totalmodell (Eigene Darstellung).

### 1.8 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements und Reflexion

Die erfolgreiche Projektumsetzung ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Zu Beginn wurden zunächst gruppeninterne Werte festgelegt und daraus Verhaltensregeln für den Umgang miteinander abgeleitet. Die Formulierung der Projektziele nach der SMART-Methode sowie die Erstellung des Meilensteinplans, sorgten für eine klare Struktur im weiteren Projektverlauf. Um möglichst produktiv und effizient zu arbeiten, wurden anfallende Aufgaben gerecht aufgeteilt und Untergruppen gebildet. Für einen erfolgreichen Projektabschluss von besonders hoher Bedeutung sind eine offene und ehrliche Kommunikation und das respektvolle Verhalten untereinander sowie gegenüber dem Projektpartner. Reflexionen am Anfang der Gruppenarbeit sowie Feedbackrunden am Ende, sorgten stets für eine angenehme Atmosphäre innerhalb des Teams. Die Gruppenarbeit förderte nicht nur das strukturierte und selbstständige Arbeiten der einzelnen Teammitglieder, sondern auch den Umgang miteinander. Durch das Lösen von verschiedenen Herausforderungen im Projektverlauf konnte jeder viel mitnehmen und lernen.

### 1.9 Literatur

Bürgerspital (Hrsg.): Wir über uns, o.J., <https://www.buergerspital.de/wir-ueber-uns/index.html>, abgerufen am 03.12.2018.

Prosoft (Hrsg.): Was ist Mitarbeiterzufriedenheit, o.J., <https://www.prosoft.net/was-ist/mitarbeiter-zufriedenheit>, abgerufen am 09.10.2018.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, 2005, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wegerich, Christine: Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, 3. Auflage, 2015, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

## 2. Entwicklung von Instrumenten zur Gestaltung der derzeitigen Transformation im Personalmanagement

Autoren: Celina Braun, Marvin Fiedler

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: KINA Institute for New Anthropology

Coach des Projektpartners: Frau Dr. Christina Kessler

### 2.1 Definition der Ausgangslage

Das Kessler Institute for New Anthropology unter der Leitung von Frau Dr. Christina Kessler widmet sich in erster Linie dem interdisziplinären und interkulturellen Dialog, den Hintergrund bildet hierbei die Langzeitforschung von Frau Dr. Christina Kessler.

Die Forschung von Frau Dr. Kessler beschäftigt sich unter anderem mit der Fragestellung ob in der westlichen Zivilisation eine Selbstverwirklichung des Einzelnen nach dem Prinzip der Ko-Kreativität möglich ist. Die Ausdehnung der westlichen Zivilisation bewertet Kessler grundsätzlich als kritisch, sie beschreibt diesen Prozess als „rücksichtslos, manipulativ, ausbeuterisch und gewaltsam“.<sup>18</sup> Eine Erneuerung der westlichen Zivilisation sei daher notwendig, um eine Selbstverwirklichung des Einzelnen nach dem Prinzip der Ko-Kreativität zu erreichen.<sup>19</sup> Kessler sucht unter anderem nach der Essenz der geistigen Traditionen dieser Welt. Also mit der Frage, warum es Religion gibt, welche Ausprägungen es gibt und warum Menschen für geistige Traditionen überhaupt zugänglich sind. Kesslers Entdeckung ist, „dass alle Traditionen um die Ausrichtung des Menschen gegenüber dem Prinzip Leben kreisen.“<sup>20</sup> Diese Ausrichtung gewährleistet dem Einzelnen den konstruktiven Bezug zu sich selbst und zur Welt und trägt dafür Sorge, Natur und Kultur immer wieder in Einklang zu bringen. Kessler betrachtet „Natur“, als alles was die Welt selbst schafft und vorgibt. „Kultur“ steht für das, was der Mensch selbst erschafft.<sup>21</sup>

Das „Prinzip Leben“ folgt einer Prozessstruktur, welche angelegt ist auf Selbstregulation und Wachstum, für diese prägt Kessler den Begriff „Universal Process (UP)“. Der Universelle Prozess ist Leitmotiv und gleichzeitig Kompass für lebensfördernde Prozesse aller Art – universal anwendbar.<sup>22</sup>

Kessler formuliert aktuell in mehreren Buchprojekten, anhand ihrer eigenen Erfahrungen, den „Universellen Prozess“ in Form von Best Practice Beispielen. Dabei handelt es sich um erfolgreiche Unternehmen, die bereits non-intentional nach dem Modell von Frau Dr. Kessler agieren. Der Erfolg dieser Unternehmen wird in folgenden fünf Bereichen durch die Anwendung sog. „Life-centric principals for a living economy and business, that flows“, beeinflusst:

- Natur – Kultur: Nachhaltigkeit
- Kreativität
- Leadership / Mitarbeiter (Personalmanagement)

18 Kessler C.: Ansatz, <https://christinakessler.com/ansatz-praxis>

19 Kessler C.: Diversity, <https://christinakessler.com/ansatz-praxis/UnityinDiversity>

20 KINA (Hrsg.), <https://kina-berlin.com/about/>

21 KINA (Hrsg.), <https://kina-berlin.com/new-anthropology/>

22 KINA (Hrsg.), <https://kina-berlin.com/about/>

- Crisis Transformation und Crisis Mastery
- Produktqualität und Konsumverhalten

## 2.2 Profil des Projektpartners

In 2018 gründet sie das „Kessler Institute for New Anthropology“ (KINA) in Berlin, um ihren Forschungsergebnissen eine neue Plattform zu geben. Das KINA widmet sich dem interdisziplinären und interkulturellen Dialog, um die 12-jährige Zusammenarbeit mit dem Nobelpreisträger Hans-Peter Dürr zu würdigen und fortzusetzen.<sup>23</sup>

Das Institut gründet auf den Prinzipien der Neuen Anthropologie. Da inzwischen alle Völker der Erde erforscht sind, beginnt für die Anthropologie eine neue Ära mit einer neuen Aufgabe: „den Wissensschatz der Menschheit über ihr „In – der – Welt – Sein“ auszuwerten und anzuwenden. In diesem Zusammenhang sprechen wir von New Anthropology und Applied Anthropology.“<sup>24</sup>

## 2.3 Ziele und Zielgruppen

Ziel des Projekts ist die Transformation des Universellen Prozesses auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche. Für die optimale Zielerreichung wurden folgende Teilziele festgelegt:

- Einführung in die wissenschaftliche Arbeit des Kessler Instituts of New Anthropology
- Ermittlung der Zielgruppe für die Befragung, sowie die Entwicklung eines selbsterstellten Fragebogens für die ausgewählten Unternehmen durch ein Online Tool
- Onlineumfrage vom 20.11.2018 bis 07.12.2018 zur Ermittlung der Best Practice Unternehmen. (Grundgesamtheit )
- Nachgelagertes Telefoninterview mit 18 Pionieren der Unternehmen
- Anpassung der Formulierung des „Universellen Prozesses“ auf den wirtschaftlichen Hintergrund
- Herausarbeiten von praktischen Möglichkeiten, zur Umsetzung des „Universellen Prozesses“ in der Wirtschaft

## 2.4 Profil des Teams

Das Projektteam setzte sich aus acht Studierenden zusammen. Im Studienschwerpunkt Personalmanagement wird die agile Projektmanagementmethode SCRUM eingesetzt. Diese Methode zeichnet sich unter anderem durch einfache Regeln, wenige Rollen, mehrere Arten von Meetings und Schlüssel-Artefakten aus. Damit konnte das SCRUM Team zu jeder Phase des Projektes selbstorganisiert und interdisziplinär arbeiten. Zu Beginn des Semesters wurden die zuvor definierten SCRUM Rollen auf Basis der einzelnen Fähigkeiten und Interessen der Projektmitglieder verteilt. Marc Kühweg und Ann-Kathrin Wehrfritz übernahmen die Rolle des so genannten „Product Owners“ und waren damit für die Wertmaximierung, also für die Erreichung des Projektziels verantwortlich. Sie waren darüber hinaus die Ansprechpartner für die Projektfallgeberin. Die Rolle des „Scrum Masters“ übernahm Michaela Kolb. Sie hatte die Verantwortung für den Scrum-Prozess und dessen Implementierung innerhalb des Scrum Teams.

<sup>23</sup> <https://christinakessler.com/im-gespraech-mit/>

<sup>24</sup> <https://kina-berlin.com/new-anthropology/>



Abb.26: Projektgruppe „Transformation des universellen Prozesses auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche“ (Justin Graw, Celina Braun, Marie Lechner, Ann-Kathrin Wehrfritz, Michaela Kolb, Marc Kühweg, Marvin Fiedler, Sara Ludwig (von links nach rechts).

Da drei von acht Studenten parallel im Rahmen ihres Studiums den Schwerpunkt Marketing belegten, konnte die Projektgruppe fundierte Marketingkenntnisse ergänzend einbringen. Auch durch die anderen Schwerpunkte „General Management“, „Organisationsentwicklung“, „Financial Services“ und „Logistik“ der weiteren Projektmitglieder konnten die strategischen Ausrichtungen vertieft werden.

## 2.5 Wissenschaftliche Methoden und Maßnahmen

Am Anfang des Projekts stand die Recherche über das Thema „Transformation des universellen Prozesses auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche“, dadurch wurde ein Grundverständnis geschaffen.

- **Gruppendiskussion:** Zu Beginn des Projekts und auch zur Ideensammlung und -findung wurde die Gruppendiskussion bzw. Brainstorming als eine sehr wichtige Methodik eingesetzt. Insbesondere in der Start- und Planungsphase wurde diese Methode häufig eingesetzt, um ein Verständnis für das Thema zu schaffen und jedes Gruppenmitglied zu beteiligen. Das Brainstorming innerhalb der Projektgruppe half dabei wichtige Entscheidungen zu treffen und die Planung effizient zu gestalten.
- **Umfrage:** Anhand einer Umfrage sollte herausgefunden werden, welche Unternehmen bereits nach der Methodik von Kessler arbeiten und in welchem Umfang. Auf Basis von XX unsystematisch zusammengestellten Kontakten aus Unternehmen, die bereits innovativ arbeiten und vermutlich mit dem „Universellen Prozess“ arbeiten, ist die Onlinebefragung versendet worden. Die an der Onlinebefragung teilnehmenden Unternehmen werden von der Projektgruppe per Telefon interviewt. Auf der anderen Seite wird eine Onlinebefragung durchgeführt,

dabei wurden ca. 100 Unternehmen wissenschaftlich erhoben. Dabei handelt es sich um eine Teilerhebung. Es gilt herauszufinden, welche der 100 befragten Unternehmen Pioniere auf ihrem Gebiet sind und durch Innovation erfolgreich wurden. Diese Unternehmen werden noch einmal zusätzlich in Telefoninterviews befragt.

## 2.6 Auswertung der Umfrageergebnisse

Die Umfrage dient zur Ermittlung von Best Practice Unternehmen und besteht aus 15 Fragen. Anhand der Antworten der Befragten wurden Interviewpartner ausgewählt, um diese näher zu befragen. Auffällig dabei ist, dass 81,25 Prozent der Befragten angegeben haben, ihre Unternehmenskultur und die Art zu Handeln seien wertorientiert. Dabei geht es den Pionieren um Kommunikation und Teamarbeit. Eine zukunftsorientierte Transformation ist mehr als der Hälfte der Befragten wichtig. Diese Denkweise spiegelt sich auch in der Art, das Unternehmen zu führen wider und so handeln alle Befragten sehr nachhaltig. Ein großer Teil der Befragten ist entweder selbst biozertifiziert oder arbeitet nur mit Biobetrieben zusammen. Wie schon beschrieben, ist den Pionieren Werteorientierung sehr wichtig, weshalb alle angegeben haben, ihre Mitarbeiter zu fördern, was oft bedeutet, den Mitarbeitern Freiräume einzuräumen und ihnen Verantwortung zu übertragen. Zudem sind die Befragten offen, Neues auszuprobieren und befinden sich so immer im Wandel. Viele der Pioniere versuchen ihre formale Rolle nicht zu nutzen und Entscheidungen gemeinsam mit dem Team zu treffen. Diese Methode wird auch genutzt, um Herausforderungen gemeinsam zu meistern, da dadurch die Kommunikation innerhalb des Teams, sowie die Einbindung der Mitarbeiter in die spezifischen Problemlagen gegeben ist.

## 2.7 Erkenntnisgewinn aufgrund der Interview-Aussagen

Um weitere Einblicke in den Bereich der Transformation zu erlangen, wurden 19 Telefoninterviews durchgeführt. Hierfür wurde im Vorfeld ein standardisierter Fragebogen entworfen, auf dessen Grundlage nachfolgend die Interviews durchgeführt wurden.

Die Fragen des Interviews bezogen sich auf die sog. „life centric principals for a living economy that flows“, also auf Transformation, Produktqualität / Nachhaltigkeit, Leadership, Natur und Kultur, Kreativität.<sup>25</sup>

Im Folgenden wird ein kleiner Auszug der Antworten der befragten Best Practice Unternehmen dargestellt: Bei der Frage nach der Transformation waren sich alle Befragten einig, dass es eine dauerhafte Transformation benötigt, um auf Krisen und Veränderungen effektiv reagieren zu können. Bestehende Prozesse und Vorgaben müssen analysiert und verändert werden. Neue Entwicklungen, die sich aus einer bestehenden Veränderung ergeben, stellen das Wachstum eines Unternehmens dar, dieses ist gleichzusetzen mit dem Wert der Transformation.<sup>26</sup> Beispiele für eine gelebte Transformation sind das Überarbeiten des Leaderships, die Umgestaltung der Produkte auf neue gesetzliche Richtlinien oder das Verteilen von neuen Aufgabengebieten.<sup>27</sup>

Des Weiteren waren sich alle Befragten einig, neuen Entwicklungen, die dem Bereich der Kreativität dienlich sind, offen gegenüberzustehen und diese aktiv im Unternehmen umzusetzen, bzw. umsetzen zu wollen. Hierzu zählen Sabbaticals, Home-Office sowie flexible Arbeitszeitmodelle

<sup>25</sup> Vgl. <https://kina-berlin.com/current-projects/life-centric-economy/> (Abfrage am 02.01.2019).

<sup>26</sup> Vgl. Bläuel 2018, Telefoninterview.

<sup>27</sup> Vgl. Moll 2018, Telefoninterview.

## 2.8 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Die erfolgreiche Projektumsetzung ist auf dem Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren zu begründen. Die Formulierung der Projektziele nach der SMART Methode (spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminiert)<sup>28</sup> 2016 hat zu Beginn des Projektes maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Aber auch der Meilensteinplan war essenziell für das weitere Vorgehen im Team. Um eine Über-/Unterforderung zu vermeiden, wurde eine Excelliste mit dem genauen Workload (SCRUM Artefakte) pro Teammitglied geführt. Des Weiteren wurden zur optimalen Zielerreichung Deadlines gesetzt. Regelmäßige Teamtreffen zur gemeinsamen Reflexion mit Frau Prof. Dr. Wegerich und den anderen Projektgruppen (SCRUM of SCRUM) ermöglichten ein kontinuierliches Lernen von- und miteinander sowie das gemeinsame Lösen von Herausforderungen im Projekt.

## 2.9 Projektreflexion anhand der DAKI-Methode „drop, add, keep, improve“

Zur Reflexion des Projektes wurde die DAKI Methode herangezogen.<sup>29</sup> Ziel dieser ist die zukünftige Optimierung der Projekt- und Teamarbeit. „Drop“ beschreibt, was in Zukunft vermieden werden sollte. Im Fall der Projektgruppe „Transformation des universellen Prozesses auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche“ handelte es sich dabei um sehr lange Gruppentreffen, bei denen nur über eventuell eintretende Probleme diskutiert wurde. Hinzufügen („add“) möchte das Team längere gemeinsame Pausen, um den Zusammenhalt der Gruppe zu stärken. Die Offenheit und Ehrlichkeit während des gesamten Projektes soll beibehalten werden („keep“), da dies zu gegenseitigem Vertrauen geführt hat.

Die DAKI-Methode zeigt welche Werte im Schwerpunkt Personal gelebt werden, nämlich Verantwortung, Aufrichtigkeit und Wertschätzung. Jeder einzelne übernimmt Verantwortung für sein Handeln und bedenkt die Konsequenzen für das Projekt und sein Team. Deshalb können Probleme auch zu jeder Zeit angesprochen werden. Es können Neuerungen hinzugefügt werden oder alte Abläufe behalten werden. Aufrichtigkeit ist dabei sehr wichtig, da nur so Abläufe verbessert werden können. Dabei wird jedem Teammitglied jederzeit für seine Ideen und Vorschläge Wertschätzung entgegengebracht.

---

<sup>28</sup> Karrierebibel (Hrsg.), <https://karrierebibel.de/smart-methode/>.

<sup>29</sup> <http://oikosofy.com/daki-agile-retrospectives/>.

### 3. Entwicklung von Personalentwicklungselementen sowie eines Laufbahnmodells für die Leica Camera AG

Autoren: Ann-Kathrin Düring, Larissa Steinbach, Paula Steininger

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich Projektpartner: Leica Camera AG

Coach des Projektpartners: York von Roenne (Global Director Human Resources), Frederik Jost (Personalentwicklungsexperte)

#### 3.1 Definition der Ausgangslage im Unternehmen Leica Camera

Personalentwicklung umfasst „alle Maßnahmen, die dazu dienen, die berufliche Qualifikation der Mitarbeiter auf dem erforderlichen Leistungsstand zu halten und sie zur Erbringung anspruchsvollerer Aufgaben oder zur Wahrnehmung zusätzlicher Aufgabenbereiche zu qualifizieren“.<sup>30</sup> Ziel der Personalentwicklung ist die „Erhaltung und Verbesserung ihres personellen Leistungspotential zur Abdeckung der an ihre Mitarbeiter gestellten gegenwärtigen und zukünftigen Leistungsanforderungen sicher[...]stellen und in Abstimmung [...] mit den individuellen Entwicklungs- und Karrierezielen der Mitarbeiter gerecht [zu]werden.“<sup>31</sup>

Um dieses Ziel zu erreichen, weitet die Leica Camera AG ihre Personalentwicklungsmaßnahmen aus. Momentan liegt den Mitarbeitern von Leica ein Weiterbildungskatalog vor, aus dem sich jeder Mitarbeiter im Rahmen eines festgelegten Budgets für sich passend zugeschnittene Maßnahmen zusammenstellen kann. Das Angebot fokussieren sich hierbei vor allem auf das Unternehmen und dessen Produkte, Mitarbeiterführung, Arbeitsmethoden, Kommunikation und Zusammenarbeit, Sprachen und Interkulturelles, Betriebswirtschaft, Qualitätsmanagement und Softwares.

Des Weiteren orientiert sich das Unternehmen bereits an einem Laufbahnmodell für Führungskräfte, welches für Teamleiter, Experten und für ein Professional Programm ausgearbeitet werden soll.

#### 3.2 Projektpartner

Der Partner dieses Projektes ist die Leica Camera AG mit Sitz in Wetzlar, die 1914 gegründet wurde. Die Leica Camera AG ist ein Premiumhersteller von Kameras und Sportoptikprodukten und ist mit Filialen weltweit vertreten. Produktionsstandorte hat das Unternehmen in Deutschland in Wetzlar und zusätzlich in Portugal.

Die Produkte zeichnen sich vor allem durch Langlebigkeit und Zuverlässigkeit aus. Ein besonderes Merkmal der Kameras ist zum Beispiel, dass jedes neue Objektiv auch auf alte Kameratypen montiert werden kann. Außerdem können Kameras, die nicht mehr produziert werden, noch immer repariert werden. Seit September 2017 ist Matthias Harsch der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens. Herr Harsch wird unterstützt von Frau Dr. Marita Paasch als Chief Operating Officer (COO) und als Chief Financial Officer (CFO) von Herrn Ronald Marcel Peters. Im Aufsichtsrat, der von Herrn Dr. Andreas Kaufmann geleitet wird, sitzen sechs Personen.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Personalentwicklung – Wirtschaftslexikon (Hrsg.):

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/personalentwicklung/personalentwicklung.htm> (Stand 22.04.2019)

<sup>31</sup> Ebd.

<sup>32</sup> Die Leica Camera AG (Hrsg.): <http://de.leica-camera.com/Unternehmen/Leica-Camera-AG> (Stand 01.05.2019).

### 3.3 Organisation der Projektgruppe nach SCRUM

Das Projektteam für das Thema „Entwicklung von kreativen und innovativen Personalentwicklungselementen für unterschiedliche Mitarbeiterzielgruppen, sowie eine Konzeption eines Laufbahnmodells“ besteht aus 15 Studentinnen und kann daher auf vielfältige und unterschiedlichste Vorkenntnisse, beispielsweise durch Praktika, Berufsausbildungen etc., zurückgreifen. Im Schwerpunkt Personalmanagement wird die Projektarbeit nach der agilen Projektmanagementmethode SCRUM organisiert. Diese Methode zeichnet sich durch einfache Regeln, wenige fixe Rollen, mehrere Arten von Meetings und Schlüsselartefakte aus, was jederzeit ein selbstständiges und interdisziplinäres Arbeiten ermöglicht.

Kerstin Wolff und Larissa Steinbach übernahmen die Rolle des sogenannten „Product Owners“ und waren somit für die Wertmaximierung, sprich für die Erreichung des Projektzieles verantwortlich. Sie waren außerdem die ersten Ansprechpartner für den Projektfallgeber und damit auch für die kontinuierliche Kommunikation mit selbigem zuständig. Die Rolle des „SCRUM Masters“ übernahmen Celina Braun und Sara Ludwig. Sie hatten die Verantwortung für den SCRUM-Prozess und seine Implementierung innerhalb des SCRUM Teams. Unterstützt und begleitet wurde das Projektteam während der gesamten Arbeitsphase von Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich. Das folgende Bild zeigt die Teammitglieder:



Abb.27: Gruppenbild der Projektgruppe (von links nach rechts, © Aufnahme der Projektgruppe)  
3. Reihe: Nadja Gintner, Ann-Kathrin Düring, Kerstin Wolf, Sara Ludwig, Svenja Engstler, Celina Braun  
2. Reihe: Larissa Steinbach, Elena Kuhn, Paula Steininger, Lea Keicher  
1. Reihe: Verena Georgine Henhammer, Vanessa Reichert, Fabienne Ringler, Elena Schell/ Es fehlt: Theresa Heinrich

### 3.4 Projektauftrag und Ziele

Ziel des Projektes ist die „Entwicklung von kreativen und innovativen Personalentwicklungselementen für unterschiedliche Mitarbeiterzielgruppen, sowie die Entwicklung eines Laufbahnmodells für die Leica Camera AG“.

Für die optimale Zielerreichung wurden folgende Teilziele festgelegt:

- Ermittlung von etwa 50 Unternehmen zur Durchführung einer Best Practice Untersuchung (Wettbewerbsanalyse)
- Entwicklung eines selbst erstellten Interviewleitfadens für die ausgewählten Unternehmen
- Erarbeitung und Vorstellung von fünf neuen, kreativen, innovativen Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen eines Handbuchs
- Entwicklung eines Laufbahnmodells für Projekt- und Fachlaufbahn zugeschnitten auf das Unternehmen Leica, sowie die genau Definition der notwendigen Kompetenzen für die jeweilige Stufe.

### 3.5 Wissenschaftliche Methoden und Maßnahmen

Die wissenschaftliche Grundlage des Projekts bildete der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker<sup>33</sup>, welcher ein abgestimmtes Verfahren zur Planung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen darstellt. Der Zyklus setzt sich aus 6 Phasen zusammen.

**1. Bedarfs-Analyse:** In der ersten Phase des Kreislaufes werden anhand einer Analyse die gegenwärtigen und zukünftigen Tätigkeiten und Anforderungen ermittelt.

**2. Ziele setzen:** Bei der Zielsetzung geht es nicht nur um zukünftige Fördermaßnahmen. Bei der Zielformulierung sind ebenfalls die Zieleebene und der Zielbereich zu ermitteln und zu fixieren.

**3. Kreatives Gestalten:** Der Fokus liegt in dieser Phase auf der zeitlichen, sachlichen und persönlichen Infrastruktur einer Personalentwicklung.

**4. Durchführung:** Die vierte Phase des Funktionszyklus beschreibt die eigentliche produktive Phase einer Personalentwicklungsmaßnahme.

**5. Erfolgskontrolle:** Die Erfolgskontrolle misst und bewertet die Effektivität und Effizienz erfolgter Personalentwicklungsmaßnahmen.

**6. Transfersicherung:** Um sicherzustellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig von der Personalentwicklungsmaßnahme profitieren, ist es wichtig, auch nach Ende einer Weiterbildungsveranstaltung Anstöße zur eigenständigen Weiterentwicklung zu geben.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Nissen, Regina: Definition: Personalentwicklung <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604> (Stand: 24.05.2019).

<sup>34</sup> Ebd.

### 3.6 Umfrage

#### a) Aufbau des Fragebogens

Beim Aufbau des Fragebogens orientierte sich die Projektgruppe am Modell des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung. Dieser wurde zuerst erklärt, um im Anschluss zu jeder Phase passende Fragen für das Projekt abzuleiten. Vor den Fragen zur Phase der Bedarfsermittlung wurde per Multiple-Choice die Ist-Situation des befragten Unternehmens ermittelt.

Ziel der Befragung war es, einen Einblick in die Handhabung der Personalentwicklung in anderen Unternehmen zu erlangen, um daraus Denkanstöße für das Semesterprojekt zu erhalten.

#### b) Durchführung Telefoninterviews

Vor dem tatsächlichen Start der Interviews wurde eine Liste der Firmen erstellt, die im besten Fall befragt werden sollten. Durch konkrete Ansprechpartner in diesen Firmen war es möglich, direkt an die entsprechende Fachabteilung heranzutreten und dadurch die Bereitschaft zur Teilnahme an dem Interview zu erhöhen.

Bevor die Befragung starten konnte, wurde ein PreTest durchgeführt. Hierfür führte ein Teammitglied vorab das Interview anhand des erstellten Leitfadens und überprüfte gemeinsam mit der befragten Person den Inhalt und die Logik des Aufbaus.

Nun wurden die Ansprechpartner wahlweise persönlich, telefonisch oder per Mail auf die Umfrage aufmerksam gemacht und ein konkreter Termin für das Telefoninterview vereinbart. Vorab wurde der Leitfaden für das Interview zugesandt, sodass sich die Person bereits mit den Fragen befassen und dadurch evtl. qualifiziertere Angaben machen konnte. Der Leitfaden wurde bewusst so gestaltet, dass die Beantwortung der Fragen maximal 30 Minuten beansprucht und somit problemlos während des allgemeinen Tagesgeschäfts der Unternehmen durchführbar ist.

Von 50 geplanten Unternehmen konnten 38 befragt werden, was einer Quote von 76 Prozent entspricht. Die Branchen der befragten Unternehmen setzten sich überwiegend aus Industrie, Handel und Gesundheit zusammen.

#### c) Auswertung/ Ergebnisse

Die Auswertung des Fragebogens wurde von drei Teammitgliedern innerhalb von einer Woche durchgeführt. Auffällig war, dass nicht jede Frage von allen Teilnehmern beantwortet werden konnte. Hier musste man beachten, wie viele Teilnehmer es pro Frage gab, um das Ergebnis nicht zu verfälschen. Die gewonnenen Ergebnisse wurden in Tabellenform veranschaulicht.

Bei der ersten Frage, welche den Ist-Zustand des Unternehmens ermitteln sollte, wurde gefragt, welche Personalentwicklungsmaßnahmen das Unternehmen bereits für seine Mitarbeiter anbietet und welche den Mitarbeitern ein Begriff sind. Es stellte sich heraus, dass das Gesundheitsmanagement am meisten angeboten wird. Außerdem bieten 33 von 38 der befragten Unternehmen Sportangebote für ihre Mitarbeiter an. Barcamp und Augmented Reality werden dagegen nur bei zwei der Befragten Unternehmen angewendet.

Eine weitere wichtige Frage für die Auswertung war, was Unternehmen anbieten, um die Kommunikation der Mitarbeiter zu fördern. Hier fiel auf, dass 15 von 37 befragten Unternehmen eine Weihnachtsfeier anbieten. Außerdem nutzen 13 Mitarbeiter die Kantine, um sich mit anderen Kollegen auszutauschen. Kaffeecken und Sommerfeste sind ebenfalls eine gute Möglichkeit, um die Kommunikation zu fördern.

Die Auswertung zeigte ebenfalls, dass 34 der befragten Unternehmen regelmäßige Mitarbeitergespräche durchführen. Nur zwei von 36 Befragten führen keine Mitarbeitergespräche im Unternehmen durch. Erste Ergebnisse der Umfrage wurden in der Zwischenpräsentation den Projektfallgeber vorgestellt. Herr Jost konnte erste Einblicke gewinnen, was andere Unternehmen für ihre Mitarbeiter anbieten oder was bei den Mitarbeitern allgemein gut ankommt und auch genutzt wird.

### 3.7 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Die erfolgreiche Projektumsetzung ist auf dem Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren begründet. Die Formulierung der Projektziele nach der SMART-Methode (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)<sup>35</sup> zu Beginn des Projektes hat maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Aber auch der Meilensteinplan war ein essenzieller Bestandteil für das weitere Vorgehen im Team. Um zu vermeiden, dass sich einige Teammitglieder mehr als andere einbringen, wurde eine Excelliste mit dem genauen Workload (Produkt Backlog) eines jeden Teammitglieds geführt, so konnte wöchentlich überprüft werden, ob alle ungefähr gleich viel Zeit investieren. Des Weiteren wurden zur optimalen Zielerreichung Deadlines gesetzt. Nicht zu vergessen, die Fähigkeit des Teams, die Führung an die beiden erfahrenden „Vorsementler“ abzugeben und sich auf diese zu verlassen und sich führen zu lassen. Es wurde deutlich, dass eine lückenlose und klare Kommunikation für den Erfolg eines Projektes unerlässlich ist. Außerdem ermöglichten die regelmäßigen Teamtreffen zur gemeinsamen Reflexion mit Frau Prof. Dr. Wegerich und den anderen Projektgruppen (SCRUM of SCRUM) ein kontinuierliches Lernen von- und miteinander, sowie das gemeinsame Lösen von Herausforderungen im Projekt.

### 3.8 Projektreflexion und Zusammenfassung

Wichtige Meilensteine der Projektarbeit waren, die Umfrage zu gestalten und auszuwerten, passende Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln und auszuformulieren, sowie ein Laufbahnmodell auf Leica anzupassen und zu entwickeln. Das Team zeichnete sich beim Bewältigen der Aufgaben vor allem durch eine strukturierte Arbeitsweise aus. So konnten die anfallenden Aufgaben schnell und ordentlich gelöst werden. Jeder Student hatte bestimmte Verantwortungen für bestimmte Themen, diese wurden stets eingehalten. Die Ergebnisse wurden dann offen in der Runde kommuniziert und diskutiert. Zusammenfassend kann man sagen, dass das Projekt erfolgreich verlief.

### 3.9 Quellen

„Personalentwicklung - Wirtschaftslexikon“. Lexikon. Wirtschaftslexikon24.com.

Zugegriffen 22. April 2019. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/personalentwicklung/personalentwicklung.htm>.

Nissen, Regina. „Definition: Personalentwicklung“. Gabler Wirtschaftslexikon.

Zugegriffen 24. Mai 2019. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604>.

„Smart-Ziele – Ein Überblick.“ Projektmanagement Manufaktur. Zugegriffen 29. Mai 2019.

<http://projektmanagement-manufaktur.de/smart-ziele>

„Die Leica Camera AG“. Leica.com. Zugegriffen 01.05.2019.

<http://de.leica-camera.com/Unternehmen/Leica-Camera-AG>.

<sup>35</sup> Smart-Ziele – Ein Überblick, Projektmanagement Manufaktur  
<http://projektmanagement-manufaktur.de/smart-ziele> (Stand 29.05.2019).

## 4. Entwicklung von Konzepten für eine innovative Organisationsstruktur sowie zur Mitgliederbindung für die gemeinnützige GmbH „Bridges – Musik verbindet“

Autoren: Armin Kunad, Natalie Rauch

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: Bridges - Musik verbindet gGmbH

Coaches des Projektpartners: Johanna-Leonore Dahlhoff (Geschäftsführerin, Künstlerische Leitung), Anke Karen Meyer (Geschäftsführerin, Kulturmanagerin)

Der folgende Bericht ist in männlicher Form geschrieben. Das weibliche und diverse Geschlecht wird ebenso in der Ausarbeitung mitberücksichtigt.

### 4.1 Projektpartner und Ausgangslage

Im Vordergrund der „Bridges - Musik verbindet gGmbH“, im Folgenden „Bridges“ genannt, steht die Musik, die eine Brücke zwischen Musikern mit und ohne Flucht- sowie Migrationshintergrund bauen soll und somit einen Beitrag zur Integration leistet. Durch das gemeinsame Musizieren lernen sich verschiedene Kulturen kennen und bilden eine transkulturelle Gemeinschaft, die für viele wie eine Familie ist. Die Idee dazu entstand im Sommer 2015 und seitdem hat Bridges über 150 Musiker aus dem Rhein-Main-Gebiet zusammengebracht. Aufgrund der steigenden Musikerzahl und der komplexeren Anforderungen soll Bridges als gGmbH neu organisiert werden. Als gemeinnützige GmbH steht hierbei nicht der wirtschaftliche Erfolg, sondern die Umsetzung der gemeinnützigen Ziele der gGmbH und die Zufriedenheit der Beteiligten an erster Stelle.

### 4.2 Team-Profil

Das Projektteam setzt sich aus 14 Studierenden aus dem Schwerpunkt Personalmanagement der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt zusammen. Im Projekt konnten die Studierenden Erfahrungen aus vorherigen Projekten und Praxisbeispiele aus Vereinen, in denen sie selbst oder Bekannte aktiv waren, einsetzen. Die Professorin Frau Prof. Dr.-Ing. Wegerich stand der Projektgruppe jederzeit für Fragen und Anregungen zur Seite.



**Abb.28:** Gruppenbild der Projektgruppe zusammen mit den Projektfallgebern (von links nach rechts, © Kristina Krein): Anke Karen Meyer (Bridges), Hanna Rauch, , Helen Lessing, Sarah Rögner, Natalie Rauch, Ella Balthasar, Anna Dreikant, Mona Sauer, Julia Gückel, Philipp Filbrich, Nadine Diegelmann, Kristina Krein, Felix Holl, Eva Jaeger, Johanna-Leonore Dahlhoff (Bridges), Armin Kunad und Prof. Dr. Ing. Christine Wegerich

### 4.3 Ziele

Ziel des Projekts war es

- eine demokratische Struktur zu entwickeln
- die Mitgliederbindung zu verstärken
- die Hürden der digitalen Kommunikation zu identifizieren und zu verringern.

Zur Umsetzung hat sich das Projektteam in drei Untergruppen aufgeteilt, um vertieft an den einzelnen Zielen zu arbeiten. Aus den gewonnenen Ergebnissen der Befragung bei Bridges vor Ort konnten die Studierenden am Ende des Projekts konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, die speziell auf die Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmt wurden.

### 4.4 Wissenschaftliche Methodik

#### 4.4.1 SCRUM als agiles Projektmanagement-Tool

Die Projektarbeit im Schwerpunkt Personalmanagement basiert auf der weit verbreiteten Methode des agilen Projektmanagement-Tools Scrum. Die Grundidee von Scrum ist es, ein Projekt in mehreren kleinen Schritten aufzuteilen und einzeln zu entwickeln. Dadurch können Fehlentscheidungen frühzeitig erkannt, Konzepte einfacher sowie schneller angepasst und Entscheidungen korrigiert werden.

Aufgrund der Gruppengröße des Projektteams wurden die einzelnen Rollen mehrfach besetzt, um die Abstimmung untereinander zu erleichtern. Armin Kunad und Natalie Rauch übernahmen die

Rolle des Product Owners (umfasst die Wertmaximierung des Produkts sowie die Organisation der Arbeit des Entwicklungsteams) Helen Lessing, Kristina Krein und Philipp Filbrich wurden als Scrum Master (trägt die Verantwortung für den kompletten Scrum-Prozess und dessen Implementierung) in den einzelnen Untergruppen eingesetzt und die übrigen neun Mitglieder bildeten das Entwicklungsteam (ein interdisziplinär zusammengesetztes Team, welches selbstorganisiert an den Aufgabenstellungen arbeitet).

Das gesamte Team ist verantwortlich und sollte sich selbstständig in einem Modus organisieren, der für alle Mitglieder am besten funktioniert. Essenziell ist hierbei eine offene Kommunikation, der Wille zum kontinuierlichen Lernen sowie der Wunsch, in den Prozess einbezogen zu werden.

#### 4.4.2 Theoretisches Modell

Beim Arbeiten im Projektteam wurde sich am Modell aus dem Beitrag „Der ‘intelligente‘ Sportverein - Eine empirische Untersuchung zum Wissensmanagement im Sportverein“ von Melanie Haag orientiert. Dabei sollen zunächst die Probleme des Individuums wahrgenommen werden, was durch eine Befragung bei einem Probenstag von Bridges in Mannheim stattgefunden hat. Durch die direkte Kommunikation mit den Teilnehmern vor Ort konnte sich das Projektteam einen guten Überblick über die aktuelle Situation verschaffen. Anschließend wurden aufgrund der Befragungsergebnisse Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese sollten im nächsten Schritt durch Transparenz vom Individuum auf die Organisation übertragen und umgesetzt werden. Zum Schluss ist es wichtig, dass geprüft wird, ob die Handlungsempfehlungen zur Lösung der wahrgenommenen Probleme beigetragen haben. Vor allem bei einer multikulturellen Organisation wie Bridges spielt hierbei Integration eine große Rolle.

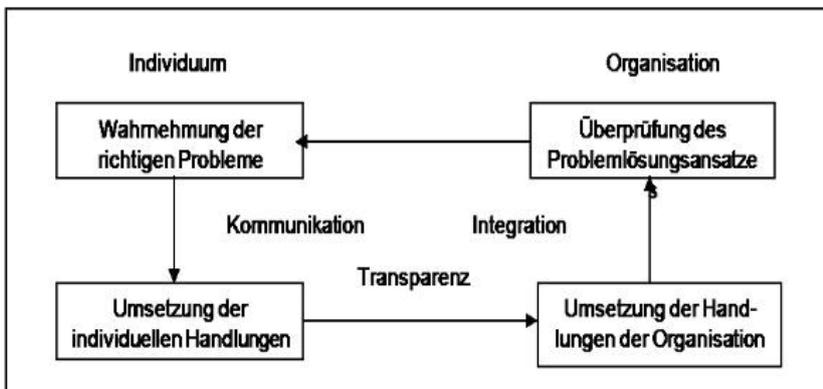


Abb.29: Theoretisches Modell: Vom individuellen zum organisationalen Lernen (Haag 2014, S. 43).

### 4.5 Fragebogen und Befragung

#### 4.5.1 Erstellung des Fragebogens

Bei der Erstellung des Fragebogens haben die Studierenden sich an dem oben beschriebenen theoretischen Modell orientiert. Der Fragenbogen zielt darauf ab, den Bereich „Wahrnehmung der richtigen Probleme“ zu bearbeiten. Dabei unterteilten die Studierenden den Fragebogen in die drei Teilbereiche Mitgliederbindung, Organisationsstruktur sowie Digitalisierung. Das Ziel war es, in allen drei Bereichen eine Einschätzung der Beteiligten zu bekommen. Um möglichst viele Informationen zu bekommen, wurden neben geclusterten Fragen auch insgesamt 16 offene Fragen gestellt. Diese wurden dann anschließend in Kategorien eingeordnet, um die Auswertung zu

vereinfachen. Außerdem stellten wir vorab fünf Einstiegsfragen, um die Befragten kennenzulernen und sie bestimmten Kategorien zuordnen zu können, z.B. spielte die Aufteilung in Chor und Orchester in der Auswertung eine große Rolle.

#### 4.5.2 Durchführung der Befragung

Für die Umsetzung der Befragung führen acht Studierende des Semesterprojekts am 23.04.2019 nach Mannheim, wo sich Bridges in Vorbereitung auf den Orchesterauftritt im hr-Sendesaal befand. Vor Ort bekamen sie einen Einblick in die Proben und konnten die zweistündige Mittagspause nutzen, um mit den involvierten Musikern in Kontakt zu treten und die Befragung durchzuführen. Die Studierenden befragten die Teilnehmer in Zweier-Teams, wobei immer ein Studierender die Gesprächsführung und ein anderer das Ausfüllen des Fragebogens übernahm. Insgesamt nahmen 57 Aktive an der Umfrage teil, 31 an dem Tag selbst vor Ort, die anderen Befragungen führte Bridges durch und schickte uns die ausgefüllten Fragebögen dann per Post zu.

#### 4.5.3 Auswertung der Befragung

Die Studierenden teilten sich für diese Aufgabe auf, sodass ein Teil der Studierenden die Fragen auswertete und ein anderer Teil die Zusammenhänge der Antworten analysierte. Nachdem die Auswertung abgeschlossen war und erkannt wurde, dass sich die Antworten der Chor- und Orchestermitglieder stark unterscheiden, wurde in Absprache mit unserem Projektpartner Bridges eine zweite Auswertung durchgeführt, aufgeteilt zwischen den Aktiven des Chors sowie des Orchesters.

#### 4.6 Handlungsempfehlungen

Der Projektauftrag teilte sich in die drei Bereiche „Mitgliederbindung“, „Organisationsstruktur“ sowie „Digitalisierung“ auf. Dabei konnten jedoch viele Überschneidungen beobachtet werden, sodass letztendlich bereichsübergreifende Optimierungsmöglichkeiten ausgesprochen werden konnten. So empfehlen die Studierenden beispielsweise, die Organisationsstruktur an sich zu optimieren. Hierzu haben wir uns in Anlehnung an Lindner, D. (2016): Agile Unternehmen - Zukunftsfähig in der digitalen Transformation, orientiert und eine eigene Darstellung des „soziokratischen Führungskreises“ entworfen.

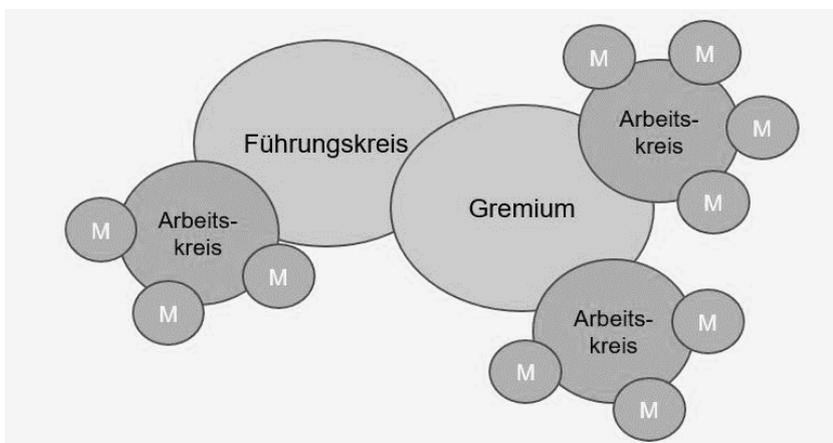


Abb.30: In Anlehnung an: Agile Unternehmen - Zukunftsfähig in der digitalen Transformation (Lindner 2016).

Weitere Empfehlungen sind, feste Ansprechpartner für Aufgaben zu definieren, E-Mails zu bündeln.

deln, Zusatzkonzerte anzubieten und außerdem eine App als Plattform für den zukünftigen Austausch untereinander zu nutzen. Durch Verantwortungsübernahme in einzelnen Bereichen wird die Bindung zu Bridges gestärkt. Zudem stellte sich durch die gewonnenen Erkenntnisse heraus, dass viele Mitglieder bereit sind, Aufgaben zu übernehmen. Alle Handlungsempfehlungen lassen sich auch ohne großes Budget umsetzen.

#### 4.7 Erfolgsfaktoren

Verschiedene Faktoren haben zum Erfolg des Projekts beigetragen. Dazu zählte unter anderem der reibungslose Austausch mit dem Projektpartner durch die zu Beginn des Semesters ausgewählte Kommunikationsbeauftragte. Ein mindestens ebenso wichtiger Baustein war das semesterbegleitende Feedback von Frau Prof. Dr.-Ing Wegerich, wofür sich die Studierenden an dieser Stelle nochmal herzlich bedanken. Ein weiterer Faktor war die Organisation im Team selbst, bei 14 Studierenden liegt hier die Herausforderung in der Moderation aller Beteiligten. Man muss Arbeitspakete definieren und durch Feedbackschleifen an deren Fertigstellung arbeiten. Zudem ist es wichtig, dass man bei Diskussionen im Team nicht vom Thema abweicht, da sich sonst viel Projektzeit ohne produktives Arbeiten anhäuft.

#### 4.8 Reflexion – Learnings: „keep, drop, improve“

Wenn in Gruppen Projekte durchgeführt werden, geht es nicht ausschließlich um die Zielerreichung, sondern auch um das Lernen und das Hinzugewinnen von Erfahrungen. Die Projektgruppenarbeit im Sommersemester 2019 ermöglichte, dass sich das Team, aber auch jeder selbst persönlich weiterentwickelt hat. Im Laufe des Projekts ergaben sich aus Erfolgen, Missverständnissen und Rückschlägen verschiedene Erkenntnisse, sogenannte „Learnings“, die für zukünftige Projektgruppenarbeiten beachtet werden sollten:

**Keep:** Was sollte beibehalten werden?

Beibehalten werden sollten unter anderem die Aufstellung von Gruppenregeln, die wöchentliche Erstellung eines Protokolls sowie der feste Bestandteil eines Reviews. In den Reviews sollte es vor allem um persönliche und zwischenmenschliche Belange gehen, da das Fachliche zuvor bearbeitet wurde. Die Bildung von Untergruppen, die Verteilung der Aufgaben, die im Laufe des Semesters anfielen, aber auch das Setzen von Deadlines sollte nicht unerwähnt bleiben.

**Drop:** Was sollte in Zukunft vermieden werden?

Vermieden werden sollte künftig das Zuspätkommen, ebenso wie lange Diskussionen, die nicht zielführend und effizient sind. Hier gilt es mitzudenken und rechtzeitig entgegenzuwirken.

**Improve:** Was sollte verbessert werden?

Im der nächsten Projektarbeit sollte verstärkt auf die wöchentlichen Arbeitspakete und deren Arbeitsaufwand geachtet werden. So lassen sich Ungleichheiten schneller aufdecken und korrigieren.

#### 4.9 Literatur

Haag, M.: Der "intelligente" Sportverein: Eine empirische Untersuchung zum Wissensmanagement im Sportverein, (2014).

In Anlehnung an Lindner, D: Agile Unternehmen - Zukunftsfähig in der digitalen Transformation, (2016): verfügbar unter <https://agile-unternehmen.de/soziokratie-holacracy/soziokratie-2/>, Abruf am 22.06.2019.

## 5. Analyse der Möglichkeiten zur Integration von Flüchtlingen/Migranten in Handelsberufe in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband Bayern e.V.

Autoren: Carmen Ambros, Eva Bauer, Yannick Deibl, Viktoria Funk, Antonia Gerstenberger, Nicole Geworsky, Lara Hafner, Nilüfar Halebi, Anna Hartung, Sandra Holst, Melanie Jurmala, Andreas Knüttel, Anna Renner, Karina Schleicher, Clara Staender

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: Handelsverband Bayern e.V.

Ansprechpartner des Handelsverbands: Volker Wedde (Bezirksgeschäftsleiter Unterfranken)

### 5.1 Definition der Ausgangslage

Der Fachkräftemangel macht sich im Einzelhandel immer deutlicher bemerkbar. Gerade in ländlichen Regionen wird es immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden.<sup>36</sup> Auf der anderen Seite stellt die hohe Zuwanderung und die damit verbundene Integration eine weitere Herausforderung dar. Durch die Einstellung geflüchteter Personen, könnte man diesen eine Zukunft in Deutschland ermöglichen und so dem herrschenden Fachkräftemangel entgegenwirken. Die Bereitschaft der Mitgliedsbetriebe des Handelsverbands Bayern e.V. (HBE), geflüchtete Personen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, ist hoch. Trotzdem ist die Umsetzung nicht immer erfolgreich. Es stellt sich die Frage, woran die Integration scheitert und mit welchen Problemen sich Migranten und der Einzelhandel, insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel und das Lebensmittelhandwerk, konfrontiert sehen. Mithilfe des Projektes soll ein Handbuch für Unternehmen zur langfristigen Integration von geflüchteten Personen bzw. Personen mit Migrationshintergrund in Handelsberufe ausgearbeitet werden.

### 5.2 Profil des Projektpartners

Das Praxisprojekt im Sommersemester 2019 findet in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband Bayern e.V. statt. Der Verband hat seine Hauptgeschäftsstelle in München und beschäftigt über 50 feste und mehrere freie Mitarbeiter in sechs Bezirken. Rund 7.000 Unternehmen mit ca. 20.000 Betrieben in Bayern zählen zu den Mitgliedsbetrieben des HBE.<sup>37</sup> Zu den Leistungen des HBE zählen u.a. Beratung in Arbeits-, Sozial- und Wettbewerbsrecht, Beantwortung von Fragen der Existenzgründung und -sicherung, sowie das Informieren über Aus- und Weiterbildung.<sup>38</sup> Während der Laufzeit des Projektes wurde das Team von Volker Wedde (Bezirksgeschäftsführung Unterfranken) betreut und unterstützt.

### 5.3 Profil des Teams

Die Projektgruppe „Handelsverband“ bestand aus 15 Studierenden, die sich im Schwerpunkt Personalmanagement von Frau Prof. Dr.-Ing. Wegerich an der Hochschule für angewandte Wissenschaften befinden. Während des gesamten Semesters arbeitete das Team mit der agilen Projektmethode Scrum. Carmen Ambros und Eva Bauer übernahmen als Product Owner die Vorbereitung und Organisation der wöchentlichen Gruppentreffen. Für die Einhaltung der Scrum-Prozesse und

<sup>36</sup> Vgl. Schön, S./ Horlemann, L./ Westenberg, D., 2014, S. 6.

<sup>37</sup> Vgl. Handelsverband Bayern (Hrsg.): Allgemeine Info, 2019, online: [https://www.hv-bayern.de/media/docs/verband/HBE\\_Auf-einen-Blick\\_2019.pdf](https://www.hv-bayern.de/media/docs/verband/HBE_Auf-einen-Blick_2019.pdf), Abruf am 08.04.2019.

<sup>38</sup> Vgl. Handelsverband Bayern (Hrsg.): Mitglied werden im HBE, o.J., online: <https://www.hv-bayern.de/verband/mitglied-werden/>, Abruf am 08.04.2019.

seine Regeln waren Viktoria Funk und Karina Schleicher zuständig. Die Kommunikation mit dem Projektfallgeber und externen Partnern übernahm Lara Hafner als Kommunikationsbeauftragte. Das Entwicklungsteam bestand aus Yannick Deibl, Antonia Gerstenberger, Nicole Geworksy, Nilüfar Halebi, Anna Hartung, Sandra Holst, Melanie Jurmala, Andreas Knüttel, Anna Renner und Clara Staender. Um möglichst effizient und zielführend arbeiten zu können, arbeitete das Team in drei Untergruppen zusammen.

#### 5.4 Ziele des Projekts

In der Auftaktveranstaltung am 02. April 2019 wurde zusammen mit dem Projektfallgeber folgendes Projektziel vereinbart:

„Analyse der Möglichkeiten zur Integration von Flüchtlingen/Migranten in Handelsberufe“

Außerdem wurden für die erfolgreiche Projektdurchführung folgende Teilziele definiert:

- Ist-Analyse anhand einer Befragung von 200 Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel sowie im Lebensmittelhandwerk
- Ist-Analyse anhand einer Befragung von 30 geflüchteten Personen bzw. Personen mit Migrationshintergrund
- Entwicklung eines Handlungsleitfadens für Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel sowie im Lebensmittelhandwerk
- Entwicklung eines Flyers für geflüchtete Personen, um den Start ins Berufsleben zu vereinfachen

#### 5.5 Wissenschaftliche Methodik

Als theoretische Grundlage des Projekts hat sie sich die Projektgruppe für den Onboarding-Prozess von Doris Brenner entschieden. Der Prozess umfasst einen Zeitraum von sechs Monaten und lässt sich in drei Phasen unterteilen.<sup>39</sup> Um das Modell optimal für das Projekt nutzen zu können, wurde der Onboarding-Prozess in Anlehnung an das Original um zwei Phasen erweitert. Der Prozess beginnt jetzt mit der Vorbereitungsphase und endet mit der Festigungsphase. Außerdem wurden die drei Ebenen, auf denen die Integration eines neuen Mitarbeiters nach Brenner stattfindet, auch in das weiterentwickelte Modell integriert.<sup>40</sup>

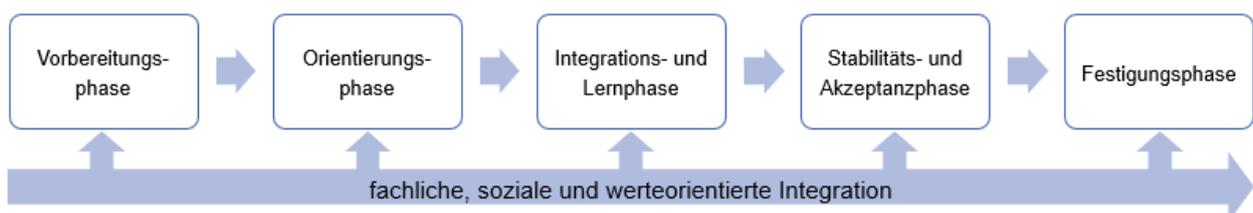


Abb.30: Onboarding-Prozess im Zeitverlauf in Anlehnung an Brenner (Eigene Darstellung).

#### Vorbereitungsphase

Ziel dieser Phase ist es, den zukünftigen Mitarbeiter, aber auch das Unternehmen auf die bevorstehende Zusammenarbeit vorzubereiten. Der neue Mitarbeiter sollte einen Einblick in die Unter-

<sup>39</sup> Vgl. Brenner, D.: Onboarding, 2014, S. 26.

<sup>40</sup> Vgl. ebd., S. 26.

nehmenskultur erhalten und über kulturelle Unterschiede aufgeklärt werden. Das Unternehmen steht als Ansprechpartner bereit oder stellt einen Ansprechpartner zur Verfügung und unterstützt z.B. bei Behördengängen, Formalitäten oder Sprachdefiziten.

### Orientierungsphase

Diese Phase „ist dadurch gekennzeichnet, dass dem Mitarbeiter ein hohes Maß an Konzentrations- und Aufnahmefähigkeit abverlangt wird“. <sup>41</sup> Während seiner Eingewöhnung sollte der neue Mitarbeiter nicht mit Informationen überladen werden. <sup>42</sup>

### Integrations- und Lernphase

In dieser Phase soll der neue Mitarbeiter durch das Übernehmen eigener kleinerer Aufgaben und die Mitarbeit in Projektteams immer mehr in das Unternehmen und die bereits bestehenden Strukturen integriert werden. <sup>43</sup>

### Stabilitäts- und Akzeptanzphase

In der letzten Phase kann der Mitarbeiter bereits selbstständig Teilbereiche seines Aufgabengebiets bearbeiten. Durch das Einbeziehen in Entscheidungen und das Entgegenbringen von Vertrauen sollte der neue Kollege jetzt vollständig in die Gemeinschaft integriert sein. <sup>44</sup>

### Festigungsphase

Nach erfolgreicher Integration des neuen Mitarbeiters muss diesem weiterhin das Gefühl von Stabilität und Wertschätzung entgegengebracht werden. Menschen auf der Flucht werden vor viele Herausforderungen gestellt, umso wichtiger ist es, diesen Menschen besondere Unterstützung sowie einen Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen.

### Fachliche Integration

Auf dieser Ebene muss sich der Mitarbeiter Kenntnisse über das Unternehmen aneignen und sich mit seinem neuen Aufgabengebiet auseinandersetzen. <sup>45</sup>

### Soziale Integration

„Der Mitarbeiter muss sich mit seinem Arbeitsumfeld vertraut machen. Erst wenn er als Teil der Gemeinschaft akzeptiert wird und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt, kann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden“. <sup>46</sup>

### Werteorientierte Integration

Bei der werteorientierten Integration handelt es sich um einen mittel- und langfristig angelegten Prozess. Dem Mitarbeiter soll durch Vorleben gewisser Werte vermittelt werden, welche Führungsgrundsätze und Ziele das Unternehmen verfolgt. <sup>47</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Brenner, D.: Onboarding, 2014, S. 27.

<sup>42</sup> Vgl. ebd., S. 27.

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S. 27.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., S. 27.

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S. 7.

<sup>46</sup> Ebd., S. 7f.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 8.

### 5.6 Handlungsempfehlungen des Projektteams

Basierend auf den Ergebnissen der wissenschaftlichen Befragungen wurde ein Handlungsleitfaden für Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels bzw. des Lebensmittelhandwerks und ein Flyer für geflüchtete Personen entwickelt. Durch den Flyer bzw. das Handbuch sollen beiden Parteien bestmöglich auf die bevorstehende Zusammenarbeit vorbereitet werden. Insgesamt wurden 170 Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels sowie des Lebensmittelhandwerks und 69 geflüchtete Personen bzw. Migranten im Raum Unterfranken vom 18.04.2019 bis 27.05.2019 befragt. Bei der Unternehmensbefragung konnten 35 Antworten generiert werden, was einer Rücklaufquote von 20,59 Prozent entspricht. Der Fragebogen für geflüchtete Personen wurde 20 Mal ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 28,98 Prozent entspricht. Der Flyer für geflüchtete Personen bzw. Migranten, beinhaltet Empfehlungen für das richtige Verhalten am Arbeitsplatz und soll den Start in das Berufsleben vereinfachen. Folgende Empfehlungen wurden erarbeitet:

- Pünktlichkeit
- Respekt vor weiblichen Führungskräften
- Richtige Anrede
- Pausenordnung
- Freundlicher Umgang mit Kunden
- Preise
- Kein Verzehr von Waren
- Kein Körperkontakt
- Deadline einhalten
- Hygiene und Kleidung

Mithilfe des entwickelten Handlungsleitfadens sollen Unternehmen beim Einstellungsprozess von geflüchteten Personen unterstützt werden. Grundlage dieses Leitfadens ist der von der Projektgruppe weiterentwickelte Onboarding-Prozess von Doris Brenner.<sup>48</sup> Zu jeder einzelnen Phase wurden konkrete Handlungsempfehlungen zur Integration von geflüchteten Personen bzw. Migranten in Unternehmen ausgearbeitet. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die einzelnen Phasen und die dazugehörigen Handlungsempfehlungen.

Phase	Ziele der Phase	Handlungsempfehlungen
<b>Vorbereitungsphase</b>	- Überblick über rechtliche Grundlagen (Arbeitserlaubnis, etc.) - Erläuterung des Asylverfahrens - Möglichkeiten zum Erstkontakt mit geflüchteten Personen	- Integrationskurse für Flüchtlinge (Vermittlung von Sprache, Gesetzen und Werten)
<b>Orientierungsphase</b>	- Aufklärung über die möglichen Arbeitsformen (Praktikum, Ausbildung, Mini-Job, etc.)	- Tipps zur Gestaltung des ersten Arbeitstages - „Check-Liste“ mit Punkten, die vor dem ersten Tag zu erledigen sind
<b>Lern- und Integrationsphase</b>	- Aufklärung über Integrationsbarrieren (sprachliche, kulturelle und psychologische Aspekte)	- Berufsspezifische Sprachförderung - Buddy-Programme - Psychologische Unterstützung - Mitgliedschaft in Vereinen
<b>Stabilitäts- und Akzeptanzphase</b>	- Reflektion der bisherigen Arbeit	- 360 Grad Feedback Modell
<b>Festigungsphase</b>	- Überprüfung und Verbesserung des Integrationsprozesses im Unternehmen	- Einstellung eines Flüchtlingsbeauftragten beim HBE

Abb.31: Phasen des Onboarding-Prozesses mit zugehörigen Handlungsempfehlungen.

48 Vgl. Brenner, D.: Onboarding, 2014, S. 26.

## 5.7 Grafisches Totalmodell



Abb.32: Grafisches Totalmodell (Eigene Darstellung).

## 5.8 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements und Reflexion

Die erfolgreiche Umsetzung des Projekts ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Die Arbeit mit der agilen Projektmanagementmethode SCRUM ermöglichte eine klare Aufgabenverteilung innerhalb des Teams sowie einen reibungslosen Prozessablauf. Durch regelmäßige Meetings der Projektgruppe war ein ständiger Austausch über aktuelle Ergebnisse oder anstehende Aufgaben möglich. Die Reflexion über die vergangene Woche zu Beginn sowie die Feedbackrunde am Ende jedes Gruppentreffens, sorgten stets für eine angenehme Arbeitsatmosphäre innerhalb der Gruppe. Um zielorientiert und strukturiert arbeiten zu können, war die Formulierung der Projektziele nach der SMART-Methode sowie die Erstellung eines Meilensteinplans zu Beginn des Projekts besonders hilfreich. Für einen erfolgreichen Projektabschluss von besonders großer Bedeutung sind außerdem eine zu jeder Zeit offene Kommunikation innerhalb der Gruppe und ein respektvoller Umgang miteinander. Durch die Projektarbeit wurden die fachlichen, aber auch die persönlichen und sozialen Kompetenzen jedes Teammitglieds ausgebaut und gesteigert.

## 5.9 Literaturangaben

Brenner, Doris: Onboarding, 2014, Wiesbaden: Springer Gabler.

Handelsverband Bayern (Hrsg.): Allgemeine Info, 2019, online: [https://www.hv-bayern.de/media/docs/verband/HBE\\_Auf-einen-Blick\\_2019.pdf](https://www.hv-bayern.de/media/docs/verband/HBE_Auf-einen-Blick_2019.pdf), Abruf am 08.04.2019.

Handelsverband Bayern (Hrsg.): Mitglied werden im HBE, o.J., online: <https://www.hv-bayern.de/verband/mitglied-werden/>, Abruf am 08.04.2019.

Schön, S./ Horlemann, L./ Westenberg, D.: Sicherung des Fachkräfteangebots im ländlichen Raum, in: MORO Praxis, Heft 1, Oktober 2014, S. 6.

## C. Organisationsentwicklung & Change Management

### Vorstellung des Schwerpunkts

Aktivierungsübungen, Stuhlkreisgespräche und Teamexperience am Spitzingsee waren die Schlagwörter, die am Anfang des Semesters im Raum schwebten. Für die Mehrheit der Studierenden war es das erste Schwerpunktsemester – für viele eine aufregende Zeit. Das erste Treffen stand in jedem Fall unter dem Motto: out of comfortzone! Die Aktivierungsübung diente zum Kennenlernen und das Vorstellen vor der ganzen Gruppe fand auf einer Art Podest statt: für den Perspektivwechsel und um potenzielle Anfänge für Coaching-Situationen am eigenen Leib zu testen. Neben zahlreichen Theorie-Phasen lag der Fokus auf der individuellen Projektarbeit: insgesamt eine große Herausforderung, denn mit 60 Studierenden sprengte dieses Semester alle Rekorde. Gleich zu Beginn des Semesters wurden aus den Studierenden acht Gruppen nach Projektthemen gebildet und im Anschluss Projektleiter bestimmt. Damit sich alle Gruppenmitglieder besser kennenlernen konnten, waren social Events außerhalb der Vorlesungszeit ausdrücklich erwünscht.

Ein typischer Schwerpunkt-Donnerstag startete dann üblicherweise mit einer Aktivierungsübung. Diese wurde von einer vorher bestimmten Gruppe organisiert. Nachdem alle aufgelockert und aufgeweckt waren, sorgte die Kaffee-Flatrate für höchste Aufmerksamkeit und Motivation. Anschließend ging es mit der eigentlichen Vorlesung weiter, beispielsweise dem 8-Phasen-Modell nach Kotter. Gegen Ende des Semesters durften die Studierende außerdem beim Planspiel die Phasen des Change in einem Beispielunternehmen selbst durchleben. Hierbei mussten die Studierende entsprechende Entscheidungen in Bezug auf die Kommunikations- und Teammaßnahmen treffen, die sich wiederum auf die Mitarbeiter auswirkten.



Abb.33: Team Experience am Spitzingsee.

Vom 09. bis 12. Mai 2019 war der Schwerpunkt Organisationsentwicklung auf Team- Experience am Spitzingsee in Oberbayern. Gemeinsam mit dem Dozenten Prof. Dr. Arnd Gottschalk, dem Führungskräfte-Coach Dipl. Psych. Matthias Kopke aus Berlin und fünf Tutoren aus höheren Semestern haben die Studierenden in drei Tagen die Möglichkeit gehabt, die bisherige Teamarbeit

in den Projektgruppen zu reflektieren und zu verbessern. Ziel der TEX war es, Konflikte innerhalb der Gruppe sichtbar zu machen und konstruktiv zu bearbeiten, als Team noch besser zusammenzuwachsen und so die Zusammenarbeit für das restliche Semester zu steigern. Um diese Ziele zu erreichen, war das Programm klar: aktiv sein! So haben die Studierenden sowohl bei einem Teamparcours als auch bei einer Wanderung auf die Schönfeldhütte gemeinsam Hürden überwunden und sich gegenseitig unterstützt. Dank ständigem Feedback konnten die Studierenden das Zusammenarbeiten im Team kontinuierlich verbessern. Dazu wurde beispielsweise die Methode ‚kollegiale Beratung‘ angewandt, bei der sich jeweils zwei Teams gegenseitig coachen. Abschließend wurde innerhalb der Projektgruppen noch ein Aktionsplan erstellt, bei dem die Gruppen mithilfe der Erkenntnisse der vergangenen Tage konkrete Maßnahmen für den weiteren Verlauf der Projektarbeit ausgearbeitet haben. Insgesamt drei wunderbare Tage voller Action, Spaß und neuen Erfahrungen!

### **Abschlussevent**

Traditionell wurde auch dieses Semester mit der Abschlussveranstaltung verabschiedet. Die vergangenen drei Monate haben die Studierenden in ihren Projektgruppen kreative Ideen in innovativen und spannenden Projekten entwickelt. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben sie nun beim Abschlussevent vergangenen Donnerstag präsentiert. Als Redner war Jakob Rinkewitz (VINTIN GmbH) zu Gast. In seinem Vortrag „Organisation - Prozesse - Wertschöpfung: Es lebe die Revolution!“ hat er das Thema digitale Transformation als großen Wegweiser der Zukunft beleuchtet. Neben den Studierenden und Prof. Dr. Arnd Gottschalk waren zahlreiche Partner aus den Projektunternehmen anwesend, denen die insgesamt acht Projektpräsentationen vorgestellt wurden. Dank interaktiver Methoden wie Rollenspiele oder Quiz sind alle Teilnehmer aktiv in die Präsentationen eingebunden worden. Bei anschließendem Sektempfang auf der Dachterrasse der FH haben die Teilnehmer das Event und auch das Semester gemeinsam ausklingen lassen.

### **Goldkörnchen**

Unser Instrument zur Selbstorganisation:

In jedem Semester arbeiten wir – quasi cross-funktional in einer Matrixorganisation – zusätzlich zur Projektarbeit in kleinen Arbeitsgruppen an sogenannten Goldkörnchen. Ein Goldkörnchen stellt ein Aufgabenpaket dar, mit dem wir unseren Schwerpunkt selbstständig weiterentwickeln. Insgesamt bestand das Semester aus elf Goldkörnchen-Teams:

- Semesterkoordination
- Projektmanagement
- Lessons Learned/Protokoll
- Wissensmanagement
- Mittagessen (SPOstern, Multi-Kulti, Brunch)
- Publishing/Social Media
- Digitalisierung
- Ideenmanagement / kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Akquise von Praxispartnern
- Event (Bayerischer Abend, Abschlussevent)
- TEX

## 1. Blockchain @ K+S

Autoren: Carolin Bastian, Stefan Daumann, Emily Zur Nedden, Michael Riß, Moriz Schohe

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: K+S Kali GmbH, Kassel

Coach des Projektpartners: Leonie Boller

### 1.1 Projektpartner, Projektauftrag

Praxispartner des Semesterprojekts „Blockchain @K+S“ war die K+S Kali GmbH, mit Hauptsitz in Kassel. Sie beschäftigt weltweit rund 15.000 Mitarbeiter und kann dabei auf eine 130-jährige Erfahrung im Bereich der Gewinnung und Verarbeitung von Kali- und Magnesiumsalzen zurückgreifen (Vgl. K+S Kali GmbH). Das Produktportfolio umfasst eine Vielzahl von Salzen, welche durch Weiterverarbeitung in den unterschiedlichsten Industrien eingesetzt werden können. Das Produktportfolio gliedert sich in drei Überkategorien. Zum einen werden Pflanzennährstoffe, in Form von Bodendünger sowie Flüssig- und Blattdünger hergestellt. Des Weiteren werden Produkte für die Industrie produziert. Bittersalze, Kaliumsulfat und Kaliumchlorid sind nur ein kleiner Teil, der von K+S KALI GmbH hergestellten Stoffe, die täglichen Einsatz in unserer Industrie finden. Die letzte Kategorie beinhaltet Produkte für den Health Care & Nutrition Bereich. Hier werden vor allem hochreine Produkte für den Pharmaziebereich hergestellt. Doch auch die Lebensmittelindustrie wird mit hochreinen Salzen der K+S KALI GmbH beliefert. Die Größe der Produktpalette entstand vor allem durch die einzigartige Zusammensetzung der Salze. In den Bergwerken der K+S Kali GmbH befinden sich nicht nur kalihaltige Mineralien, sondern auch magnesiumhaltige Verbindungen (Vgl. K+S Kali GmbH). Ansprechpartnerin für das Semesterprojekt war Leonie Boller.

Der Projektauftrag umfasste die strukturierte Erstellung eines Konzeptes zur Nutzung der Blockchain-Technologie für die Geschäftsprozesse des Bergbauunternehmens K+S Kali GmbH. Einen Projektrahmen oder eine Beschränkung auf gewisse Geschäftsfelder oder Funktionsbereiche wurde im Voraus nicht gegeben. Somit war der Handlungsspielraum für die Umsetzung sehr groß. Dieser wurde dann im Laufe des Projektes selbstständig durch das Projektteam definiert. Neben der theoretischen Konzeptentwicklung war auch eine Visualisierung der Ergebnisse in Form eines haptischen Modells gewünscht. Das Modell sollte in erster Linie dazu dienen, die Mitarbeiter der K+S Kali GmbH mit der Funktionsweise und den Prinzipien der Blockchain vertraut zu machen, da intern bereits an einer Blockchain-Lösung gearbeitet wird. Hieran erkannten wir das Anwendungspotenzial der TOPSIM – People Management Methode. Dabei war das Ziel, die Methodik hinter dem präsentierten Blockchain-Konzept anschaulich und nachvollziehbar darzustellen und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu erregen.

### 1.2 Profil des Teams

Das Team des Semesterprojektes setzte sich aus fünf Mitgliedern des Schwerpunktes Organisationsentwicklung und Change-Management sowie des betreuenden Professoren Dr. Arnd Gottschalk zusammen. Die Rolle des Gruppenleiters hatte Stefan Daumann, die Funktion der Stellvertretung übernahm Michael Riß. Mit den verschiedenen Kompetenzen des Teams, wie z.B. Erfahrungen in Praktika, Werkstudententätigkeiten oder einer bereits abgeschlossenen Berufsausbildung sowie Auslandsaufenthalten konnten neue Ideen und Sichtweisen im Rahmen des Projektes generiert werden.



Abb.34: Gruppenbild von links oben: Michael Reiß, Stefan Daumann, Moriz Schohe; von links unten: Emily zur Nedden, Carolin Bastian.

### 1.3 Forschungsleitfrage und Zielsetzung

Das Ziel dieses Projektes war die Konzeptionierung einer Blockchain-Lösung für die Geschäftsprozesse von K+S Kali GmbH mit haptischer Modell-Darstellung. Neben einem finalen Konzept sollte zudem eine Handlungsempfehlung für einen potenziellen Einsatzbereich erarbeitet werden. Nach der Zwischenpräsentation kristallisierte sich ein weiterer Fokus als Teilziel heraus. So wurde die Erregung der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter der K+S Kali GmbH für das Thema Blockchain und deren Grundprinzipien sowie Funktionsweise gefordert. Insgesamt sollte ein Mehrwert für die Geschäftsprozesse und die Mitarbeiterentwicklung von K+S aus unserer finalen Präsentation hervorgehen. Als Qualitätsmerkmal und für eine nachträgliche Überprüfung der Zielerreichung werden im nachfolgenden die Ziele der Projektgruppe mithilfe der SMART-Kriterien aufgeführt (Vgl. Projektmanagement Handbuch).

<b>S</b>	pezifisch	Konzeptionierung einer Blockchain-Lösung für die Geschäftsprozesse von K+S Kali GmbH.
<b>M</b>	essbar	Informationsaustausch und regelmäßige Feedbackgespräche mit der Ansprechpartnerin Leonie Boller, sowie die Erstellung eines haptischen Modells.
<b>A</b>	ttraktiv	Anschauliche und erlebnisorientierte Vorstellung der Projektergebnisse
<b>R</b>	ealisierbar	Damit das Projekt erfolgreich umgesetzt werden konnte, wurde eine Timeline mit mehreren Meilensteinen und Zwischenzielen gesetzt.
<b>T</b>	erminiert	Die Endergebnisse wurden am 18. Juli 2019 den Praxisvertretern sowie dem Dozenten und den Mitarbeitern der K+S Kali GmbH vorgestellt.

Abb.35: Übersicht SMART-Kriterien (Vgl. Projektmanagement Handbuch).

### 1.4 Wesentliche Methodik

Zur Bewältigung des Projekts haben wir - nach Empfehlung des Schwerpunktleiters - speziell drei Methoden zur Organisation eines Projektes verwendet. Zum einen das Business Modell Canvas (BMC), zum anderen das Online-Projektmanagement (PM)- Tool Trello sowie die Ergebnisse aus der Team Experience (TEX), einer viertägigen Team-Training-Exkursion des Schwerpunktes OE am Spitzingsee.

Die Business-Modelle Canvas und Trello dienten vor allem zur Abarbeitung unserer festgelegten Aufgabenschritte und Meilensteine. Außerdem konnten wir uns somit stets das nächste Teilziel vor Augen halten sowie die Aufgabenstellung strukturiert und zielorientiert bearbeiten.

### 1.5 Maßnahmen

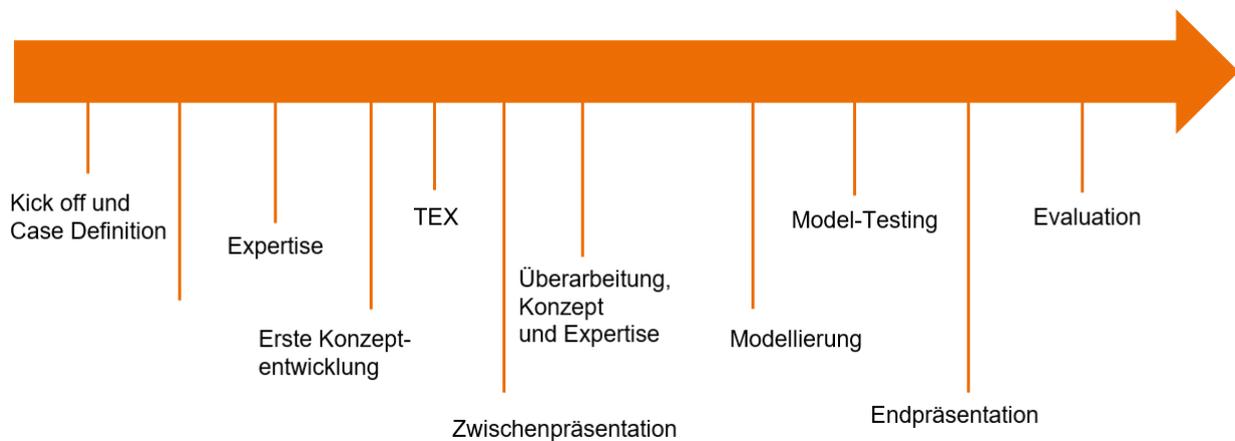


Abb.36: Meilensteine (Eigene Darstellung).

Die oben dargestellten Meilensteine wurden bereits in den ersten Zügen unserer Projektarbeit definiert. Die Meilensteine waren an unsere Timeline gebunden, welche sich im Verlauf unserer Arbeit simultan änderten und anpassten. Die Recherchephase für das Projekt Blockchain@K+S beanspruchte aufgrund unseres geringen Vorwissens einen großen Zeitraum. Hier lässt sich anmerken, dass die Recherchephase zu Beginn sehr intensiv war, es aber kein klar definierbares Ende gab, da die Suche nach Informationen ein fortlaufender Bestandteil eines Projektes ist. Zunächst hat sich jeder einen Überblick über die allgemeinen Prinzipien der Blockchain verschafft, anschließend haben wir den einzelnen Teammitgliedern Themen zugeteilt, die aus inhaltlicher und technischer Sicht weiter in die Tiefe gehen. So konnten wir sichergehen, dass wir auch wirklich alle Anwendungsszenarien berücksichtigen und die Thematik hinsichtlich qualitativer Gesichtspunkte besser durchleuchten. Mit dem Wissen, das wir während unserer Recherchephase erlangt haben, gingen wir in die Entwicklungsphase über. Hier haben wir uns überlegt, wie wir die Blockchain-Technologie sinnvoll in die Geschäftsprozesse der K+S Kali GmbH integrieren können. In dieser Phase beschäftigten wir uns mit mehreren kreativen Einheiten, um ein logisch aufgebautes und sinnvolles Konzept zur Nutzung einer Blockchain mit wirtschaftlichem Mehrwert aufzustellen, wobei uns die Eingrenzung des Themengebiets half. Nachdem wir unser Konzept in der Zwischenpräsentation vorgestellt haben, mussten wir auf Wunsch der Auftraggeberin noch einzelne Modifikationen vornehmen, bis wir unseren nächsten Meilenstein bearbeiten konnten. In der nächsten Phase überlegten wir uns, wie wir unser theoretisches Konzept anschaulich und

verständlich visualisieren können. Nach mehreren Prototypen haben wir ein Modell erstellt, das unseren Use Case gut abbildet und erklärt. Zu guter Letzt haben wir unsere Ergebnisse nochmals in der Testphase auf Logik und Funktionsweise geprüft. Dabei zogen wir Andreas Schütz zu Rat, einen Doktoranden der FHWS und Blockchain-Experten, der unser Konzept nochmals genauer untersucht hat.

### 1.6 Erfolgsfaktoren und Reflektion

Zunächst einmal war es wichtig, den gewünschten Erfolg bzw. das Projektziel genau zu definieren. Dadurch wurde eine Konzentration auf die Aufgabe geschaffen und zeitintensive Abschweifungen vom eigentlichen Thema wurden verhindert. Hierbei war der regelmäßige Kontakt mit der Auftraggeberin besonders wichtig. Durch das Feedback ließen sich der Grad der Zielerreichung und die Richtung der aktuellen Ergebnisse gut messen. Ein wichtiger Faktor dabei war die frühe Zuteilung der Projektleitung und der Verantwortlichkeiten im Team. Jedes Teammitglied hat individuelle Stärken und Schwächen, sowie unterschiedliche Charaktereigenschaften, die es zu analysieren galt. Den Individuen musste also entsprechend ihrer Kompetenzen und Persönlichkeiten die passende Rolle im Team zugeteilt werden. Auch eine offene und direkte Kommunikation zwischen den einzelnen Teammitgliedern war ein wichtiges Kriterium für den Erfolg des Projekts. Wichtige Entscheidungen, die den Inhalt und den Verlauf des Projekts wesentlich verändern, wurden im Team diskutiert. Somit wurde sichergestellt, dass die Meinungen aller in den Entscheidungsprozess einfließen. Neben einer strukturierten Kommunikation waren auch die Motivation und die Einsatzbereitschaft der einzelnen Mitglieder Schlüsselfaktoren. Ein weiterer Gesichtspunkt für eine erfolgreiche Umsetzung war der effiziente Einsatz von geeigneten Ressourcen, wie z.B. die Einholung von Expertisen oder Projektmanagementtools. Zu guter Letzt war es wichtig, den Rahmen des Projektumfangs logisch, durchdacht und überschaubar zu halten. Rückblickend können wir feststellen, dass unsere teaminternen Ziele sowie die der K+S Kali GmbH erfolgreich umgesetzt und erreicht wurden. Wir haben ein Blockchain-Konzept entwickeln können, das den Mitarbeitern das Thema näherbringt und dem Innovationsmanagement-Team einen frischen Blick auf die Thematik ermöglicht. Die Konzeptionierung eines Blockchain-Modells für die K+S Kali GmbH war für uns alle ein spannendes und lehrreiches Projekt, in dem wir uns selbstständig ein zunächst fremdes Thema erarbeiteten, Lehrinhalte aus den Vorlesungen einbinden konnten und kreative Denkansätze verfolgten, um einen Change-Prozess zu begleiten. Unsere Herangehensweise war kommunikativ, zielorientiert und hoch motiviert, sodass wir ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen konnten.

### 1.7 Literatur

K+S KALI GmbH, [online] <http://www.kali-gmbh.com/dede/company/about/index.html> [26.06.2019].  
Mitarbeiter, [online] <http://www.k-plus-s.com/de/menschen/mitarbeiter.html> [26.06.2019].  
Prof. Dr. Mitschele, Andreas (2018): Blockchain, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/blockchain-54161> [26.06.2019].  
Zieldefinition, [online] <https://www.projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektinitiierung/zieldefinition/> [26.06.2019].

## 2. Lean Leadership @ Knauf

Autoren: Carolin Jacobs, Laura Kruschwitz, Christian Meichsner, Stefanie Müller, Robert Schmidt, Lisa Schwab, Markus Volkamer

Studentischer Coach: Leonie Eckert

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: Knauf Gips KG

Projektcoach: Sebastian Schraml

### 2.1 Problemstellung

Knauf ist bis heute ein weltweit führender Hersteller von Baustoffen und Bausystemen. Die in Deutschland tätige Knauf Gips KG ist spezialisiert auf Systeme für Trockenbau, Boden, Putz und Fassade. Weltweit betreibt Knauf 220 Werke in 86 Ländern und beschäftigt über 28.000 Mitarbeiter. Der Hauptsitz befindet sich im unterfränkischen Iphofen. „KNOPS“, das Knauf Optimierungs- und Produktionssystem“, ist ein Wertschöpfungssystem, das auf den Lean-Management-Prinzipien basiert und in vielen Bereichen des Unternehmens bereits Einzug erhält. Die effiziente Gestaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten durch die systematische Elimination von Verschwendungen und die Orientierung am Kunden wird durch die Einführung von Lean-Werkzeugen und -Methoden wie beispielsweise „Shopfloor-Management“, „Schnelles Rüsten“ und „Schlankes-Linien-Design“ unterstützt.

Die nachhaltige Einführung von Lean-Werkzeugen und Tools setzt einen Wandel in den Denk- und Handlungsweisen der Mitarbeiter voraus. Hierbei ist die Führungskraft eine der Schlüsselpositionen dieser Transformation. Die Veränderungen müssen von den Führungskräften präzise vorbereitet, kommuniziert und gemeinsam mit den Mitarbeitern gestaltet und umgesetzt werden. Diese Art der Führung im Unternehmen wird als Lean Leadership bezeichnet. Um eine nachhaltige Einführung von Lean Management zu gewährleisten, soll das bestehende Schulungsprogramm von Knauf erweitert und ein Workshop mit den relevanten Themen erstellt werden.

### 2.2 Forschungsleitfrage und Ziele

Die Forschungsleitfrage unseres Projektes zu Beginn lautete:

*Um welche Themen bezüglich des Lean Leadership muss das Schulungsprogramm der Knauf Gips KG erweitert werden, um eine nachhaltige Einführung von KNOPS (Lean- Management) zu gewährleisten?*

Ziel unseres Projektes war es, einen Lean Leadership Workshop für die Führungskräfte inklusive eines Trainerleitfadens zu entwickeln. Wir hatten die Aufgabe, durch Schulungen der Führungskräfte der Knauf Gips KG vereinte Lean-Methoden und Tools zu implementieren, durch welche die Lean-Prinzipien nachhaltig in der gesamten Unternehmenskultur verankert werden sollten. Die Art der Menschenführung (Lean Leadership) ist unser zentrales Element bei der Umsetzung der Lean-Prinzipien gewesen.

### 2.3 Maßnahmen und Ergebnisse

Mit einer Kick-off Veranstaltung des Teams und dem Ansprechpartner des Kunden startete das Projekt am 28.03.2019. Das Ergebnis des Projektes soll am 27.06.2019 in Form einer Abschlusspräsentation vorgestellt werden, weshalb die Projektfrist an diesem Datum endet.

Die Meilensteine wurden ereignisbezogen festgelegt und mit genügend Abstand eingeplant, um genügend Zeit zu haben, die notwendigen Actions für das Erreichen der Meilensteine durchzuführen. Um einen strukturierten Überblick über die Meilensteine und den dazugehörigen Actions zu erhalten, wurde ein Projektzeitplan in Form eines Gantt-Diagramms erstellt. Dieser hilft dabei zu kontrollieren, ob das Team sich noch im Plan befindet, oder eine schleichende Planabweichung stattgefunden hat.

Zuerst begannen wir mit einer Literaturrecherche und einem Benchmark, um die Grundlagen von Leadership und Lean Leadership besser kennenzulernen und zu verinnerlichen. Daraufhin analysierten wir aktuelle Schulungsangebote von Knauf über Leadership als Orientierung. Anschließend trugen wir unsere recherchierten und gesammelten Ergebnisse in einer Gap-Analyse zusammen. Hierbei wurde die Theorie von der Literaturrecherche und der Benchmark mit den gesammelten Informationen von Knauf gegenübergestellt und bewertet. Danach fingen wir an, eine Konzeption eines Workshops zur Vermittlung der Inhalte zu erstellen. Gleichzeitig haben wir eine geeignete Konzeption zum Workshop eines Prozesses zur nachhaltigen Einführung von Lean Leadership in der Gesamtorganisation erarbeitet. Unser Ergebnis ist nun ein zweitägiger Workshop mit insgesamt acht Blöcken, die Inhalte wie „Warum ist Lean-Denken wichtig?“, „Grundwerte und das nötige Mindset eines Lean-Leaders“, „Verbessern mit System“, „Fehler- und Lernkultur“ und „Mitarbeiter führen und entwickeln“ enthalten. Außerdem sind in den Inhalten, bzw. Blöcken spannende interaktive Methoden und Spiele eingebaut, sodass das Ergebnis ein lebendiger und aktiver Workshop für Führungskräfte ist. Darüber hinaus haben wir einen Trainerleitfaden passend zum Workshop für Lean Leadership entwickelt und die einzelnen Inhalte ausführlich dargestellt.

### 2.4 Wissenschaftliche Methodik

Unsere Methodik bestand zum einen aus einer ausführlichen Literaturrecherche. Wir haben alle relevanten Lehr- und Fachbücher mit Lean Management und Lean Leadership zusammengetragen und in eine Excelliste eingetragen, sodass wir einen ausführlichen Überblick über die für uns benötigte Literatur hatten. Daraufhin haben wir uns aus den jeweiligen Büchern die für uns wichtigen Kapitel markiert und auf unsere Gruppenmitglieder aufgeteilt. Zum andern forderten wir von Knauf die Schulungsmaterialien zum Thema Lean Leadership, Lean Management und Change-Management an, um einen aktuellen Stand des Lean Leaderships innerhalb des Knaufs Konzern zu bekommen. Daraufhin analysierten wir die Unterlagen und glichen ab, welche Informationen wir für unseren Workshop nehmen konnten und welche Themen nicht mehr behandelt werden müssen. Aufbauend auf dem ermittelten Status Quo mithilfe der Schulungsunterlagen und der Literaturrecherche begannen wir erste Gap-Analysen zu erstellen. Anschließend begannen wir mit der Konzeption des Workshops und orientierten uns an dem Konzept der drei großen Phasen für einen Ablaufplan eines Workshops. Zusätzlich erstellten wir einen Trainerleitfaden, den wir an unser Workshop-Konzept angeglichen haben.

## 2.5 Reflexion

Unser Projekt war für uns eine sehr interessante Erfahrung. Wir haben unsere Aufgabe zu Beginn verstanden und konnten so schnell in die Arbeit einsteigen. Auch das erste Treffen mit Knauf verlief gut und wir tauschten Ideen aus. Leider waren die Ziele am Anfang nicht ganz klar abgesteckt. Die Aufgaben von Knauf waren relativ weite und sehr weitläufig. Nach vermehrter Rücksprache wurden weitere Aufgaben gestellt, sodass der Umfang für unser Projekt immer größer wurde. Jedoch hat die Kommunikation zwischen uns und unserem Projektpartner sehr gut geklappt. Die Termine wurden immer eingehalten und die Absprachen wurden per Doodle-Umfrage ausgemacht. Wir lieferten Knauf regelmäßig unseren Zwischenstand und führten, falls nötig, Telefonate. Wir haben uns immer bemüht, Knauf zeitnah die wichtigsten Informationen und Daten zu übermitteln und sind ebenfalls auf Sonderwünsche des Projektpartners eingegangen. Des Weiteren waren wir sehr frei bei der Gestaltung und den Inhalten des Workshops, sodass wir unsere eigenen Ideen sehr gut miteinbringen konnten. Wir sind als Team in der vergangenen Zeit sehr eng zusammengewachsen. Besonders auf der TEX haben wir unseren Teamspirit nochmal stärken können und interessante Hilfestellungen für unser Projekt und unsere Projektarbeit mitnehmen können. Wir konnten uns auf jedes einzelne Gruppenmitglied verlassen und konnten so die Projektarbeit erfolgreich ausführen, auch wenn es ab und zu ein paar Schwierigkeiten gab. Abschließend können wir sagen, dass uns die Zusammenarbeit mit Knauf sehr viel Spaß gemacht hat und wir wertvolle Erfahrungen in Bezug auf das Thema Lean Leadership und die Erstellung eines Workshops sammeln konnten.

### 3. Digitale Kundenkommunikation im Softwareumfeld – Entwicklung von Handlungsempfehlungen für ein neues Kundenportal

Autoren: Lars Fuhrmann, Patrick Gammel, Natascha Grüber, Julia Gückel, Kerstin Hallmann, Felix Holl, Leon Huber, Nikolai Mieling

Studentischer Coach: Leonie Eckert

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: SD Worx GmbH

Projektcoach: Laura Strauch, Hilal Yildirim

#### 3.1 Projektpartner und Problemstellung

Partner der Projektgruppe ist die Firma SD Worx. SD Worx stellt ihren Kunden Dienstleistungen im Payroll und HR Bereich zur Verfügung und hilft ihnen bei Fragen zur Abrechnung, Tarifen, HR Management und steuerlichen Fragen. Insgesamt betreuen bei SD Worx knapp 4.150 Mitarbeiter mehr als 65.000 Kunden, die von kleinen bis hin zu großen Unternehmen reichen. Die Kunden stammen aus der privaten Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes.

SD Worx ist nicht nur in Deutschland vertreten, sondern hat auch international z.B. in Belgien (Firmensitz), Frankreich, Irland, Luxemburg, Mauritius, den Niederlanden oder Österreich weitere Niederlassungen.

Das Unternehmen handelt kundenorientiert, setzt auf Digitalisierung und sieht sich dem internationalen Wachstum verpflichtet. (SD Worx GmbH (Hrsg. O. J.): Über SD Worx).

Die Digitalisierung entwickelt sich immer weiter und die Kunden erwarten heutzutage einen digitalen Service ihrer Unternehmen, der nicht nur aus einem Kontaktformular oder einer E-Mail-Adresse besteht. SD Worx bietet ihren Kunden ein zentrales Ticketsystem, über welches die Kunden Fragen oder Probleme bei der Benutzung der Software platzieren können und regelmäßig Feedback erhalten. Über das Kundenportal werden Neuigkeiten und Veränderungen in Bezug auf die Software und die verschiedenen Tarife an die Kunden mitgeteilt. Dieses Kundenportal ist veraltet und unübersichtlich gestaltet, weshalb wir von SD Worx die Projektaufgabe erhalten haben, Handlungsempfehlungen und ein Konzept für ein neues Kundenportal zu entwickeln.

### 3.2 Team-Profil



Abb.37: Gruppenbild von links: Lars Fuhrmann, Patrick Gammel, Natascha Grüber, Felix Holl, Kerstin Hallmann, Julia Gückel (Projektleitung), Nikolai Mieling (stellvertretende Projektleitung), Alexandra Brückner (SD Worx), Leon Huber, Laura Strauch und Hilal Yildirim (beide SD Worx).

Das Projektteam besteht aus acht Studierenden der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung. Weitere, von den Teilnehmern belegte Schwerpunkte sind Marketing, Personalmanagement, Human Resource Management sowie Organisation und Wirtschaftsinformatik. Die Teammitglieder befinden sich im sechsten und siebten Studiensemester. Eine Studierende des Projektteams hat bereits im vergangenen Semester Projekterfahrung gesammelt und ist erste Anlaufstelle für Fragen der neuen Projektmitglieder. Der Professor, Herr Prof. Dr. Gottschalk, stand der Projektgruppe jederzeit für Fragen und Anregungen zur Seite

### 3.3 Ziele

Im Folgenden sind die Ziele anhand des „SMART“-Modells aufgeführt, die eine qualitative und quantitative Messung ermöglichen:

- **S** – Spezifisch: Konzept für neues Kundenportal schaffen, welches verschiedene Bausteine wie FAQ's, logische Navigation, einfache Segmentierung, Benutzerfreundlichkeit und Transparenz vereint. Darüber hinaus werden weitere Empfehlungen und Anregungen hierzu gewünscht.
- **M** – Messbar: Positives Feedback und hohe Beteiligung bei interner Vorstellung
- **A** – Akzeptiert: Die Neugestaltung soll eine einfachere und zufriedenstellende Bedienung des Portals für Mitarbeiter und Kunden gewährleisten
- **R** – Realistisch: Das Projekt wurde mit den Projektfallgebern besprochen und zeitlich durchgeplant
- **T** – Terminiert: Mithilfe des 'Project Canvas' wurden und werden weiterhin Zwischenziele und

Meilensteine geplant und getaktet.

### 3.4 Graphisches Totalmodell

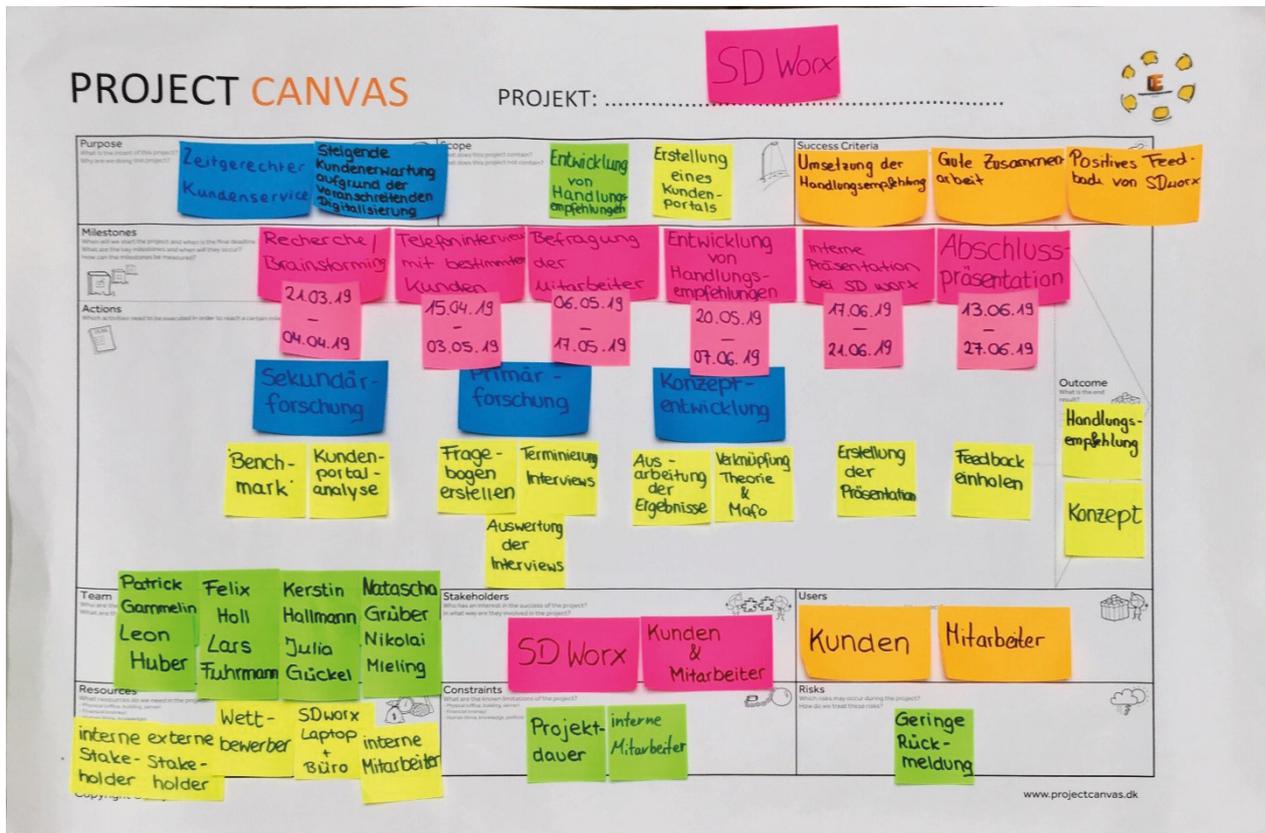


Abb.38: Project Canvas.

Anfangs standen wir vor der Herausforderung des gemeinsamen Verständnisses, da keiner der Gruppenmitglieder mit der Methode Project Canvas zuvor gearbeitet hatte. Wir haben uns mit der Projektmethode auseinandergesetzt. Hierzu diente uns vor allem das praxisnahe Handbuch, welches von Studierenden des Schwerpunktes Organisationsentwicklung der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt im Sommersemester 2017 aus dem englischen Originalskript übersetzt wurde. Dabei haben wir uns die zwölf Elemente des Project Canvas visualisiert und verinnerlicht. Folgende zwölf Elemente bilden das Project Canvas: Zweck, Umfang, Erfolgskriterien, Ergebnis, Meilensteine, Aktionen, Team, Stakeholder, Nutzer, Ressourcen, Einschränkungen und Risiken. Zunächst diskutierten wir im Plenum unsere Ergebnisse aus dem Brainstorming und füllten unser Project Canvas mit den verschiedenen Perspektiven der Mitglieder. Bei der Kick-Off Veranstaltung zur Auftragsklärung mit dem Projektfallgeber konnten wir das Project Canvas für ein Briefing nutzen, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Im Nachgang konnten die Elemente durch den Input der Projektfallgeber weiter konkretisiert und identifiziert werden. Im weiteren Verlauf stellte sich die Projektmethode als sehr hilfreich bei der Entscheidungsfindung der einzelnen Aufgaben innerhalb der Projektarbeit heraus. Das Tool diente zur Festhaltung der Fortschritte für das Team aber auch für externe Beteiligte, um einen Überblick über die sich in Bearbeitung befindenden Aufgaben zu erhalten. Im Laufe des Semesters konnten sich alle Teammitglieder immer besser mit dem Project Canvas auseinandersetzen und verhalf der Gruppe, den Fokus immer wieder auf die wesentlichen Meilensteine und Aufgaben zu lenken.

### 12 Elemente des Project Canvas:

- **Zweck:** zeitgerechter Kundenservice, steigende Kundenerwartung aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung
- **Umfang:** Entwicklung von Handlungsempfehlungen, Erstellung eines Kundenportals
- **Erfolgskriterien:** Umsetzung der Handlungsempfehlung, gute Zusammenarbeit, positives Feedback von SD Worx
- **Ergebnis:** Handlungsempfehlung, Konzept
- **Meilensteine:** Recherche und Brainstorming, Telefoninterviews mit ausgewählten Kunden, Mitarbeiterbefragungen, Entwicklung von Handlungsempfehlungen, interne Präsentation bei SD Worx, Abschlusspräsentation FHWS
- **Aktionen:** Benchmark- und Kundenportalanalyse, Fragebogenerstellung, Terminierung der Interviews, Auswertung der Interviews, Ausarbeitung der Ergebnisse, Verknüpfung aller Ergebnisse, Erstellung der Präsentation, Feedback einholen
- **Team:** Felix Holl, Julia Gückel, Kerstin Hallmann, Lars Fuhrmann, Leon Huber, Natascha Grüber, Nikolai Mieling, Patrick Gammel
- **Stakeholder:** SD Worx, Kunden und Mitarbeiter
- **Nutzer:** Kunden, Mitarbeiter
- **Ressourcen:** interne und externe Stakeholder, Wettbewerber, SD Worx Laptop und Büroräume, interne Mitarbeiter
- **Einschränkungen:** Projektdauer, interne Mitarbeiter
- **Risiken:** geringe Rückmeldung

### **3.5 Wissenschaftliche Methodik**

Um herauszufinden, was ein modernes Kundenportal von heute alles beinhalten sollte, führte das Team eine Benchmark-Analyse durch. Hierbei wurden verschiedene, freizugängliche Kundenportale (wie z.B. Apple, Vodafone, Zalando, Amazon, WWK und Allianz Versicherungen) analysiert und beschrieben. Die Hauptmerkmale eines heutigen Kundenportals sind zum einen, dass es eine persönliche Begrüßung im Kundenportal und eine übersichtliche Darstellung der Inhalte gibt. Zum anderen können Reiter für einen individuellen Bereich (z.B. „Meine Verträge“) erstellt werden. Außerdem gibt es bei den analysierten Kundenportalen persönliche Ansprechpartner oder Kontaktwege, über diese bei Fragen oder Problemen jemand erreicht werden kann.

### **3.6 Erfolgsfaktoren**

Bei einem anspruchsvollen Projekt dieser Art lassen sich viele Erfolgsfaktoren finden, die zu einer bestmöglichen Realisierung führen. Die Basis hierbei bildeten wöchentliche Projektgruppensitzungen mit dem gesamten Team. Besprochenes wurde in Protokollen festgehalten und bevorstehende Aufgaben wurden gerecht an alle Teammitglieder verteilt. In der FHWS-Cloud haben wir einen Ordner für unser Projekt angelegt. Hier konnte jeder seine Ergebnisse der Aufgaben hochladen. Dadurch konnte jeder aus dem Team, aber vor allem die Projektleitung, auf dem aktuellen Stand gehalten werden und bei Bedarf gezielt Fachinput liefern. Das Einteilen des gesamten Projektauftrages in unterschiedliche Teilgebiete steigerte zusätzlich die Arbeitseffizienz. So bildeten sich Untergruppen zur Bearbeitung der einzelnen Teilgebiete. In den wöchentlichen Gruppentreffen wurden abschließend stets alle Projektmitglieder in den Kontrollprozess miteinbezogen, um bei Bedarf Feedback und Hilfestellungen geben zu können.

Außerdem hatten alle Projektleiter wöchentlich eine Projektleiterrunde zusammen mit Herrn Prof. Dr. Gottschalk. Hier wurde jeder über den aktuellen Stand in den Projekten informiert und konnte sich Input von den anderen bei Problemen einholen. Bei Bedarf konnte auch um ein Coaching durch Prof. Dr. Gottschalk oder Leonie Eckert gebeten werden.

### **3.7 Reflexion – Learnings: „keep, drop, improve“**

Wenn in Gruppen Projekte durchgeführt werden, geht es nicht ausschließlich um die Zielerreichung, sondern auch um das Lernen und das Hinzugewinnen von Erfahrungen. Die Projektgruppenarbeit im Sommersemester 2019 ermöglichte, dass sich das Team, aber auch jeder persönlich weiterentwickelt hat. Im Laufe des Projekts ergaben sich aus Erfolgen, Missverständnissen und Rückschlägen verschiedene Erkenntnisse, sogenannte „Learnings“, die für zukünftige Projektgruppenarbeiten beachtet werden sollten:

#### **Keep: Was sollte beibehalten werden?**

Beibehalten werden sollten unter anderem die Aufstellung von Gruppenregeln sowie die wöchentliche Erstellung eines Protokolls. Die Bildung von Untergruppen, die Verteilung der Aufgaben, die im Laufe des Semesters anfielen, aber auch das Setzen von Deadlines sollte nicht unerwähnt bleiben.

#### **Drop: Was sollte in Zukunft vermieden werden?**

Vermieden werden sollte künftig das Zuspätkommen, ebenso wie lange Diskussionen, die nicht zielführend und effizient sind. Hier gilt es mitzudenken und rechtzeitig entgegenzuwirken.

#### **Improve: Was sollte verbessert werden?**

In der nächsten Projektarbeit sollte verstärkt auf die wöchentlichen Arbeitspakete und deren Arbeitsaufwand geachtet werden. So lassen sich Ungleichheiten schneller aufdecken und korrigieren.

### **3.7 Literatur**

SD Worx GmbH (Hrsg. O. J.): Über SD Worx, vgl. nach <https://www.sdworx.de/de-de/ueber-sd-worx>, Abruf am 07.06.2019

## 4. Konzeption eines Workshop Raumes in einer virtuellen 3D-Umgebung für die Metaverse School GmbH

Autor: Elias Bröckl

Projektmitglieder: Moritz Helmle, Tine Fuchs, Isabelle Schneider, Katrin Truschies, Martin Langhammer, Henry Weltner, Raphael Blaha, Elias Bröckl

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: Metaverse School GmbH

### 4.1 Definition Ausgangslage

Bereits vorhergegangene Projekte mit der Metaverse School GmbH und der Fachhochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt im Schwerpunkt Organisationsentwicklung haben die Bedeutung der Digitalisierung in Lehr- und Lernbereichen aufgezeigt und erste wichtige Ergebnisse erzielen können. So wurde bereits im Sommersemester 2018 ein „virtueller Lernraum“ von einem Projektteam der FHWS konzipiert. Basierend auf dieser Grundlage und dem stetigen Drang der FHWS nach Verbesserung und Optimierung wurde ein neues Projekt ins Leben gerufen, damit die Hochschule weiterhin Vorreiter in der Nutzung und Entwicklung solcher innovativer Konzepte bleibt. Das Ziel des Projekts im Sommersemester 2019 war, die Entwicklung eines Konzeptes für einen interaktiven virtuellen Workshopraum, welcher von der Metaverse School GmbH gebaut und umgesetzt wird und für den die Grundlagen, Methoden und Features mit jeweiligem Content erarbeitet werden sollten. Der virtuelle Workshopraum basiert auf den Rahmenbedingungen der browserbasierten Software cybaLOUNGE. Dieser Raum soll, neben diversen Workshops im Bereich Organisationsentwicklung, als „virtuelle Lernumgebung“ als Ergänzung für Seminare und Schulungen, ebenfalls als Basis für die Präsentation der Metaverse School GmbH auf den „Change Days“ in Berlin dienen.

### 4.2 Profil des Projektpartners

Neben Herrn Prof. Dr. Arnd Gottschalk haben sich die weiteren Projektpartner aus Diplom-Informatiker Univ. Dieter Heyne von Heyne ITC, selbstständiger IT-Consultant und Experte in den Bereichen Software-Architektur und Metaverse Consulting, Geschäftsführer der Metaverse School GmbH, und Daniel Zehmisch, Alumni des Schwerpunktes Organisationsentwicklung an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, zusammengesetzt. Auch er ist für die Metaverse School GmbH tätig.

Alle Akteure profitieren bei dem Projekt voneinander, da für die Metaverse School GmbH ein neues Konzept erstellt worden ist, welches die Möglichkeiten von virtuellen Lernräumen ausbaut. Außerdem wird so weiterhin an der cybaLOUNGE gearbeitet und das Projektteam konnte somit Erfahrungswerte in der Nutzung an die Auftraggeber weitergeben. Der Mehrwert für Prof. Dr. Arnd Gottschalk liegt darin, die vorherigen Projekte aufzugreifen und weiter auszubauen, um Teil der stetigen Veränderung der Digitalisierung zu sein und somit die Potenziale, die in diesen virtuellen Lernräumen liegen, zu nutzen. Nicht nur für den Schwerpunkt Organisationsentwicklung, sondern auch allgemein für die komplette Fakultät Wirtschaftswissenschaften und die gesamte Hochschule.

### 4.3 Profil des Teams

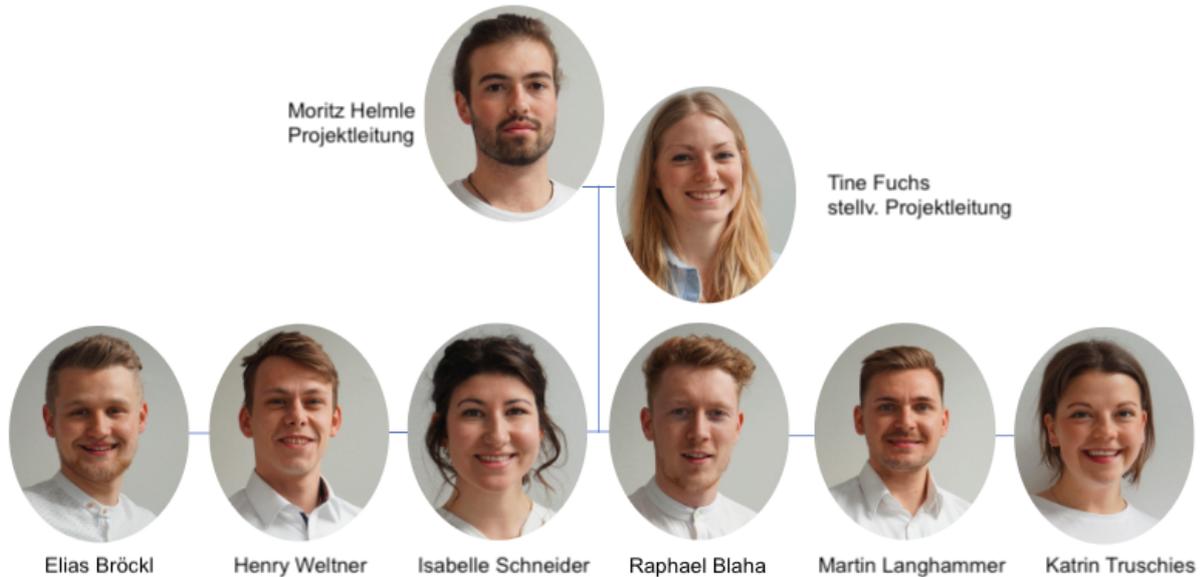


Abb.39: Organigramm des Teams (Eigene Darstellung).

Das Projektteam übte folgende Rollen aus, die notwendig in einer funktionierenden Projektarbeit bzw. –organisation sind. Die Projektleitung übernahm Moritz Helmle, welcher die Koordination und Kommunikation mit den Projektpartnern und die allgemeine Verantwortung übernahm. Die stellv. Projektleitung übernahm Tine Fuchs, die ebenfalls die Gruppe koordinierte und leitete. Die Projektgruppe hat sich in zwei Untergruppen aufgeteilt, um sowohl die didaktische als auch die inhaltliche (Content) Entwicklung des virtuellen Workshopraumes abzudecken. In Team Didaktik befanden sich Tine Fuchs, Isabelle Schneider, Katrin Truschies und Henry Weltner. In Team Content arbeiteten Moritz Helmle, Elias Bröckl, Raphael Blaha und Martin Langhammer.

### 4.4 Ziele und Zielgruppen

Das Hauptziel des Projekts war es, ein funktionierendes Konzept für einen virtuellen Workshopraum aufzustellen, welches sowohl räumlich als auch didaktisch von der Metaverse School GmbH umgesetzt werden konnte. Außerdem sollte das Workshopkonzept auf die Change Days 2019 in Berlin ausgelegt sein, an denen die Metaverse School GmbH dieses Konzept in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe präsentiert. Für die beiden Untergruppen ergaben sich unterschiedliche Teilziele. So war für das Team Content die logische Anordnung der Räume im virtuellen Raum ein Teilziel und welche unterschiedlichen Features im Raum vorhanden sein sollten, um in diesem so viele Workshopkonzepte wie möglich durchzuführen. Team Didaktik hatte die Ziele sowohl ein didaktisch sinnvolles Konzept eines Workshops aufzustellen und zusätzlich ein Drehbuch für die Change Days 2019 in Berlin zu verfassen. Außerdem verfasste die Projektgruppe einen Fachartikel für die TU Dresden für die „GeNeMe 2019“ und einen für die TU Kaiserslautern im Rahmen der Veranstaltung „Digitaler Wandel in Studium und Lehre“.

Die Zielgruppen eines virtuellen Workshopraums bieten eine große Vielfalt. Anhand des Beispiels der FHWS können so zukünftig Workshops durchgeführt werden, ohne dass die Teilnehmer sich an einem Ort aufhalten müssen. So können sich große und kleine Gruppen in den virtuellen Workshopräumen treffen und gemeinsam Inhalte bearbeiten und den Workshop aktiv mitgestalten. Für eine Hochschule wie auch für Unternehmen, die Schulungen durchführen wollen, stellt die **orts-**

**ungebundene Zusammenkunft** im virtuellen Workshopraum einen signifikanten Mehrwert dar. So können mithilfe von virtuellen Umgebungen beispielsweise über internationale Grenzen hinweg Kosten sowie Zeit gespart werden. Somit tragen sie zu einer effizienteren und nachhaltigeren Welt im Zuge der Digitalisierung bei.

#### **4.5 Wissenschaftliche Methodik**

Die wissenschaftliche Methodik setzte sich bei diesem Projekt aus den zwei Bereichen Didaktik und Content des virtuellen Workshopraums zusammen. Basierend auf den Auswertungen der bereits vorhandenen Informationen zu dem Thema konnten die Konzepte genau auf die Forschungsfrage angepasst werden. Um das Projektmanagement besser zu organisieren, bediente sich das Projektteam an dem Projekt-Canvas, welches als Übersicht der Ziele sowie Teilziele über den gesamten Projektzeitraum dient. Aufgrund der Neuheit der Thematik war es wichtig, dass das Projektteam nur relevante und in den virtuellen Workshopraum übertragbare Informationen herausfiltert. Um Entscheidungen zu treffen und jede Meinung einzubinden, bediente sich die Projektgruppe an Feedbackmethoden, wie des Daumenfeedbacks. Aber auch für die Ideensammlung wurden Methoden wie Brainstorming von der Projektgruppe angewandt.

#### **4.6 Maßnahmen**

Mithilfe des Projekt-Canvas verteilte die Projektgruppe Rollen, die zu einer besseren Organisation und Zielgenauigkeit der Gruppe führten. Folgende Aufgaben wurden abwechselnd unter den Teammitgliedern aufgeteilt: Zeitmanagement, Protokoll, Moderation, Bericht.

Durch die Aufteilung in die Untergruppen Didaktik und Content führte das Projektteam ein wöchentliches Update ein, welches im Plenum besprochen wurde, damit alle Teammitglieder aus beiden Untergruppen auf demselben Stand waren. Außerdem wurde vor jedem Teamtreffen eine Agenda erstellt und die Inhalte der Treffen mittels eines Protokolls dokumentiert. Diese Dokumente standen den Teammitgliedern jederzeit dank unterschiedlicher Planungstools zur Verfügung. Es wurden klare Teilziele vereinbart und diese ebenfalls dokumentiert, sodass die zeitlichen Eingrenzungen der Phasen jedem klar waren. Außerdem konnte das Projektteam anhand dieser Meilensteine das Projekt besser strukturieren und effizienter gestalten.

#### 4.7 Grafisches Total Modell: Ziele, Zielgruppen, Methoden, Maßnahmen

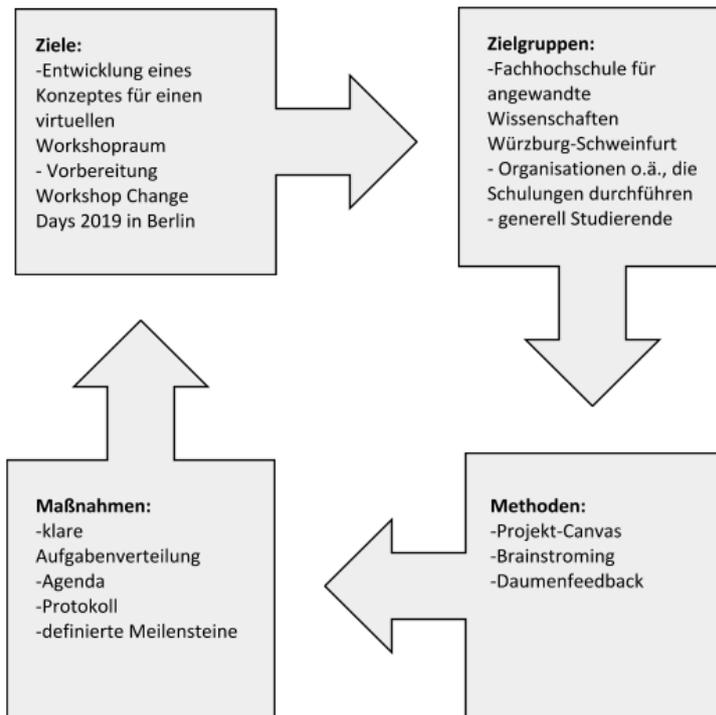


Abb.40: Total Modell (Eigene Darstellung).

#### 4.8 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Das Team hat agiles Projektmanagement, regelmäßig ehrliche Feedbackschleifen - gerade auch wegen der Aufteilung in zwei Untergruppen - als auch die Berücksichtigung von Heterogenität im Team und offene Kommunikation zu erfolversprechenden Faktoren benannt. Des Weiteren war es dem Team sehr wichtig, ein starkes „Wir-Gefühl“ zu leben und sich gegenseitig zu akzeptieren und verstanden zu fühlen. Auch die Kommunikation mit den Projektpartnern lief einwandfrei, da die Vorstellung und die Durchführung gemeinsam erarbeitet wurde und somit jedem Akteur von Anfang an klar war, welches Ergebnis diese Projektarbeit hat.

#### 4.9 Reflexion

Herausforderungen und Limitierungen bestehen insbesondere bzgl. der technischen Kompatibilität mit einer Vielzahl von Endgeräten, einem typischen Phänomen bei der Umsetzung innovativer Lösungen im Bildungsbereich. Auch didaktisch sinnvolle Begleitung von Studierenden in virtuellen Lernräumen stellt eine Herausforderung dar. Die folgenden „Learnings“ konnte die Projektgruppe aus der Projektarbeit ziehen.

**Keep:** Eine strukturierte und agile Projektdurchführung hat jedes Teammitglied integriert und die Aufgaben und Rollen im Team optimal verteilt.

**Drop:** Die unterschiedlichen Aufgaben wurden ohne Leerläufe der Teammitglieder erledigt, sodass eine ausgeglichene Arbeitsatmosphäre herrschte und auch zusätzliche Aufgaben erledigt werden konnten.

**Improve:** Zusätzliche technische Fähigkeiten und Vorkenntnisse hätten dem Projektteam schnellere und effizientere Ansätze aufzeigen können.

## 5. Lean HR @ Wegmann automotive GmbH

Autoren: Ann-Kathrin Düring, Vanessa Reichert, Kerstin Wolff

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: WEGMANN automotive GmbH

Coach des Projektpartners: Lena Kalla (Digital Innovation Manager)

### 5.1 Definition der Ausgangslage

Nachdem Wegmann automotive (WA) zunächst wertschöpfende Prozesse optimiert und digitalisiert hat, werden nun auch sekundäre Verwaltungsprozesse digitalisiert und gleichzeitig optimiert. Zum aktuellen Zeitpunkt laufen viele Prozesse der Personalabteilung bei Wegmann automotive noch manuell ab. Dies bedeutet, dass ein Urlaubsantrag beispielsweise handschriftlich ausgefüllt werden muss, dieser anschließend an den Vorgesetzten weitergeben wird und dieser den Antrag an die Personalabteilung aushändigt. Die Rückkopplungsfunktion läuft gleichermaßen ab.

Durch die Integration vieler Zwischenstufen und Prozessbeteiligter ist das Risiko des Informationsverlustes extrem hoch. Ein weiterer Nachteil ist der hohe administrative Aufwand, welcher sich als sehr zeitintensiv gestaltet.

WA nutzt das ERP von SAP, um die verschiedensten Prozesse und Projekte im Firmenalltag abzuwickeln. Dabei existieren bereits einige Schnittstellen zu anderer Software, um z.B. den Prozess der Zeiterfassung abzuwickeln. Das Unternehmen sucht im Rahmen der weiteren Digitalisierung und Optimierung nach innovativen Alternativlösungen.

### 5.2 Profil des Projektpartners

Die Wegmann automotive GmbH mit Sitz in Veitshöchheim ist Weltmarktführer für Auswuchtgewichte und Batteriepolhülsen und beliefert dabei alle namhaften global agierenden Automobilhersteller sowie führende Ersatzteilhandelsorganisationen. Zu bekannten Partnern der WA zählen BMW, Porsche und VW.

Zusammen mit Krauss-Maffei WEGMANN und Schleifring gehört die WA der WEGMANN Gruppe an. Diese hat ihren Sitz in München und beschäftigt weltweit mehr als 5500 Mitarbeiter.

Das Unternehmen wirbt mit dem Slogan „We make the simple. Perfect.“ und beschreibt somit den Anspruch der WA, Massenprodukte mit hervorragender Qualität für höchste Sicherheit zu fertigen und den besten Kundenservice zu bieten.

Jährlich werden über eine Milliarde Auswuchtgewichte im Bereich PKW, LKW, Motorräder, Busse und verschiedenster Industrieanwendungen produziert. Das Produktportfolio umfasst dabei hochwertige Produkte für Automobile und Motorsport (unter dem Namen HOFMANN POWER WEIGHT) sowie einfache Universalprodukte für die Werkstatt unter der Marke Perfect EQUIPMENT. WA ist international auf verschiedenen Kontinenten mit Standorten beispielsweise in Kanada, den USA, Brasilien, China, Thailand und Deutschland vertreten (vgl. o.V. 2018).

Seit mehr als 100 Jahren vereint die WA GmbH Tradition und aktive Innovationskultur. Daher strebt das Unternehmen Höchstleistungen an und lobt dabei den Einsatz der motivierten Mitarbeiter. Offener und ehrlicher Umgang miteinander sowie Begeisterung wird als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Unternehmenskultur groß geschrieben. Somit übernehmen Mitarbeiter Verantwortung, bringen eigene Ideen ein und tauschen sich untereinander aus. Nicht nur durch die-

ses positive Unternehmensbild wird die Leistungsförderung enorm unterstützt, auch das soziale Engagement von WA trägt zu einem optimalen Unternehmensbild bei (vgl. o.V. 2018).

### 5.3 Ziele und Zielgruppen

Das Hauptziel des Projekts mit der FHWS ist die Entwicklung eines Katalogs, in dem Softwarevorschläge aufgeführt werden, welche WA in Zukunft als Basis für die Entscheidungsfindung hinsichtlich einer neuen Lean-HR-Software nutzen kann. Der Fokus liegt hierbei auf den Prozessen der Zutrittsberechtigung, der Zeiterfassung und der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Des Weiteren äußerte das Unternehmen den Wunsch Softwarevorschläge zu den Prozessen Urlaubsplanung, Krankmeldung, digitale Personalakte, Personalentwicklung, Reisemanagement und Reisekostenverwaltung zu recherchieren, vorausgesetzt die Zeit erlaubt dies.

Die Einführung und die damit verbundene Integration neuer Softwarelösungen erfolgt mit dem Ziel der Digitalisierung und Ressourceneinsparung unter dem Ansatz des Lean Managements. Darunter versteht man einen Managementansatz, „(...) der sich insbesondere durch die Grundprinzipien der Dezentralisierung und der Simultanisierung auszeichnet und dabei sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend das Ziel verfolgt, eine stärkere Kundenorientierung bei konsequenter Kostensenkung für die gesamte Unternehmensführung herbeizuführen (Voigt, o.J).“

### 5.4 Profil des Projektteams

Das Projektteam besteht aus den Beratern Ann-Kathrin Düring, Nadja Gintner, Sebastian Schirmer, Manuela Bode, Vanessa Reichert, Kerstin Wolff, Ramona Sporer sowie Wiebke Potesta. Außer Wiebke Potesta befinden sich alle Mitglieder im ersten Schwerpunktsemester.

Hinsichtlich der Aufgabenverteilung in der Projektgruppe existieren, außer einzelner Einteilungen, wenig strikte Vereinbarungen:

- Manuela Bode wirkte als Trello-Beauftragte.
- Sebastian Schirmer agierte als Rhetorik-Experte.
- Ann-Kathrin Düring und Wiebke Potesta übernahmen durch ihre Rolle als Projektgruppenleiter die Koordination der Gruppe sowie die Kommunikation mit dem Auftraggeber.
- Nadja Gintner, Manuela Bode, Kerstin Wolff, Vanessa Reichert, Ramona Sporer sowie Sebastian Schirmer forschten ausgiebig nach neuen Software-Lösungen.

Zu Beginn des Projekts benötigte das Projektteam viel Zeit für die Entscheidungsfindung. Dies resultierte daraus, dass sich alle Teilnehmer durch Aufgeschlossenheit und Kommunikationsstärke auszeichneten und dementsprechend ihre Meinung frei äußerten. Nachdem sich das Team im Projekt und in der gemeinsamen Arbeit eingefunden hatte, pendelte sich die teilweise etwas langwierige Entscheidungsfindung ein.

Besonders hervorzuheben ist die äußerst harmonische Performance im Team. Hier zeichnet sich die Projektgruppe durch flache Hierarchien sowie eine stets einwandfreien Arbeitsmoral aus. Zudem wird gegenseitiger Respekt, Engagement, Gleichberechtigung, gegenseitiger Verlass und Hilfsbereitschaft praktiziert. Diese Werte spiegeln sich in der Arbeitsweise wider. Diese wurde durch die aktive Pflege des Trello-Boards ebenfalls erleichtert und sorgte für das kontinuierliche Einhalten der Deadlines.

## 5.5 Lieferantenbewertung

Zur Bewertung der recherchierten Personalsoftwares entschied sich das Projektteam für die Durchführung einer Lieferantenbewertung auf Basis einer Nutzwertanalyse (NWA).

Zweck einer NWA ist es, den Nutzen von Alternativen anhand verschiedener Kriterien in sogenannte Nutzwerte auszudrücken. Als beste Lösung lässt sich die Alternative mit der höchsten Summe der Nutzwerte (Maximalprinzip) bestimmen (vgl. Lamers 2018, o.S.).

Um die Eignung der Alternativen prüfen zu können, werden Zielkriterien definiert. Diese Kriterien können sowohl qualitativ als auch quantitativ sein und sind bei einer Nutzwertanalyse in ihrer Anzahl nicht begrenzt. Es ist hervorzuheben, dass die Kriterien voneinander zu unterscheiden sind (vgl. Lamers 2018, o.S.).

Im Rahmen eines Meetings mit WA wurden die Zielkriterien, sowie deren Gewichtung definiert.

Zielkriterien	Gewichtung
Workflowgestützt / voll digitalisiert	30,00%
Saas (auf deutschem Server)	20,00%
Gesamtlösung	15,00%
Kompatibilität zu anderer HR-Software	9,00%
Service Level Agreement (SLA)	9,00%
Benutzeroberfläche/-freundlichkeit (UX)	8,00%
Softwaredokumentation+ Mitarbeiterschulung	6,00%
Datensicherung	3,00%
<b>Summe</b>	<b>100,00 %</b>

Abb.41: Gewichtete Zielkriterien (Eigene Darstellung).

Im Anschluss wurden die bereits recherchierten Softwarelösungen von der Projektgruppe anhand der Lieferantenbewertung bewertet und anschließend in ein Ranking eingeordnet, welches eine Handlungsempfehlung für das weitere Vorgehen an WA aussprach.

## 5.6 Treffen der Softwarehersteller bei WEGMANN automotive am 13.06.2019

Nachdem die 18 Softwarehersteller in der Lieferantenbewertung recherchiert und bewertet wurden, stellte der nächste Schritt die Kontaktaufnahme mit den einzelnen Anbietern dar. Mit den Softwareanbietern Aconso und Jacando konnte eine Web-Demo organisiert und durchgeführt werden. Die Softwarehersteller SD Worx und Isgus konnten sogar zu einem persönlichen Kennenlernen eingeladen werden. Das gegenseitige Kennenlernen fand am Donnerstag, den 13.06.2019 bei WA GmbH in Veitshöchheim statt.

Bei der Vorstellung der Firma SD Worx und deren Software ging es hauptsächlich um die Komponente der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Vorgestellt wurde ein workflowgestütztes, rollenbasiertes und kachelförmig angerichtetes System, welches durch eine SSL-Verschlüsselung eine sehr hohe Datensicherung aufweist. Des Weiteren wurde auf die Digitale Personalakte und die Zeitwirtschaft eingegangen. Der Besuch von SD Worx bot der Firma WA einen breiteren Einblick in die externe Lohn- und Gehaltsabrechnung und regte somit zur Option, diese in Zukunft auszulagern, an.

Bei der Vorstellung der Firma Isgus und deren Software „ZEUS“ ging es hauptsächlich um die Komponenten Zutrittskontrolle, Zeiterfassung und Urlaubsbeantragung. Es wurde ein in sich schlüssiges System vorgestellt, welches den Mitarbeitern einen workflowgestützten Zugang bietet. Dieser kann sowohl intern als auch extern z.B. über eine App genutzt werden. Des Weiteren lag ein besonderes Augenmerk auf der Personaleinsatzplanung. Diese trägt anhand von im Voraus eingepflegten Rollen und Qualifikationen unter Berücksichtigung der aktuellen Zeitkonten zu einer optimalen Produktionsplanung bei. Der Besuch von Isgus hat der Firma WA neue und digitalisierte Möglichkeiten aufgezeigt und außerdem zu einem erneuten Überdenken der bisherigen Prozesse angeregt.

Abschließend ließen sich die Vorstellungen der Softwareanbieter als sehr positiv bewerten. WA sowie die Projektgruppe hatten somit die Möglichkeit, die Firmen und deren Software kennenzulernen und sich durch gezielte Fragen einen besseren Eindruck zu verschaffen.

### **5.7 Lessons Learned**

Durch die harmonische Arbeitsweise innerhalb des Teams agierte die Projektgruppe stets engagiert und adaptierte neue Gegebenheiten in kürzester Zeit mit Interesse und Neugierde.

An dieser Stelle fiel ebenfalls positiv auf, dass jedes Teammitglied dynamisch bei der Bewältigung der Aufträge mitwirkte und es nie zu einer Situation kam, in der eine Aufgabe nicht übernommen werden wollte, was Commitment, Hands-On-Mentalität sowie Flexibilität ausdrücken. Das Prinzip des vertrauensvollen „Gebens und Nehmens“ fand innerhalb des Projektes eindeutig Anwendung und wurde von den Gruppenmitgliedern permanent praktiziert. Unterstützt wurde diese Interaktion durch die flachen Hierarchien innerhalb der Projektgruppe.

Trotz dieser durchaus positiven Aspekte konnte an einigen Stellen realisiert werden, dass es sich um eines der ersten Projekte handelte, mit denen die Gruppenmitglieder konfrontiert waren. Eine Hürde wurde beispielsweise Anfang Juni gemeistert, als der Projektauftraggeber äußerte, dass er mit dem derzeitigen Verlauf des Projektes noch nicht hundertprozentig zufrieden ist. Ein klärendes Gespräch, das am 6. Juni 2019 mit einem der Stakeholder stattfand, sorgte für einen optimalen und längst überfälligen Austausch zwischen Projektauftraggeber und Projektteam. Hierbei erhielt die Projektgruppe eine Lessons Learned bzgl. allgemeiner Projektmanagement-Strukturen. Es wurde beispielsweise verdeutlicht, dass Kommunikation und Unternehmenskultur innerhalb eines Projektes das A und O sind und Auftragnehmer diese Aspekte während ihrer Arbeit ausgiebig beachten sollten.

Außerdem lernte die Projektgruppe die Relevanz einer klaren Struktur kennen. Schnell fiel auf, dass ein „roter Faden“ gerade zu Beginn der Projektarbeit hilfreich gewesen wäre. Erst einige Wochen nach dem Kick-Off etablierte sich das Tool Trello innerhalb der Projektarbeit. Somit verbesserte sich auch die Strukturierung, sodass die Zuweisung von Zuständigkeiten schneller stattfand und die Gruppe in einem gewissen „Flow“ arbeitete.

So nimmt die Gruppe aus dem Projekt die Kenntnis mit, dass die Unternehmenskultur und die daraus resultierende Kommunikation für den Stand des Projekts relevanter denn je sind. Durch diese zahlreichen Faktoren gelang es der Projektgruppe ohne weiteres eine Reihe von potenziellen Software-Herstellern zu recherchieren. Aufgrund der im Team erarbeiteten Aufgabenverteilung hinsichtlich der Software-Analyse konnte parallel gearbeitet werden, indem sich jedes Teammitglied auf seinen Teil fokussierte. Synchrones Arbeiten sorgte dafür, dass das Team verschiedene Ansichtsweisen gewinnen und zeiteffizienter agieren konnte. Auch das klärende Gespräch mit

dem Auftraggeber konnte die Gruppe erneut motivieren und sorgte dafür, dass ein aussagekräftiger Katalog von Softwareanbietern erarbeitet wurde, aus denen die WA eine HR-Lösung wählen und später implementieren könnte.

## 5.8 Literatur

Lamers A.: Public Management - Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung - kompakt, prüfungsorientiert, leicht verständlich, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

O.V: WEGMANN automotive, Standorte, <https://www.wegmann-automotive.com/de/unternehmen/standorte/> (Abruf am 26.04.2019).

O.V.: WEGMANN automotive, WEGMANN AUTOMOTIVE, <https://www.wegmann-automotive.com/de/startseite/> (Abruf am 26.04.2019).

Voigt, K.: Lean Management – Definition, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lean-management-37747> (Abruf am 22.04.2019).

## 6. Konzeption einer Methodensammlung zur Findung und Durchführung von Projekten

Autoren: Luisa Degenhart, Daniel Müller-Dethard, Sophia Fuchsberger, Jarah Johanna John, Philipp Kiese Wetter, Luis-Fernando Peralta Noguera, Elisabeth Rudi

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt

Coach des Projektpartners: Herr Prof. Dr. Bolsinger

### 6.1 Profil des Projektpartners

Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt wurde im Jahr 1971 gegründet. Heute gehören über 40 Bachelor- und Masterstudiengänge innerhalb von zehn Fakultäten zu der Einrichtung der Hochschule. Mit rund 9.300 eingeschriebenen Studierenden und ca. 200 Professor\*innen ist sie eine der größten Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Bayern. Die FHWS zeichnet sich durch einen starken Praxisbezug aus und legt großen Wert auf Internationalisierung und Digitalisierung. Aber auch das Thema Nachhaltigkeit rückt immer mehr in den Fokus der Hochschule.

### 6.2 Definition der Ausgangslage und Projektauftrag

Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt bietet ab dem Wintersemester 2019/20 ein neues Allgemeines Wahlpflichtfach mit dem Namen „Sustainability Competence“ an, welches inhaltlich von Herrn Prof. Dr. Bolsinger konzipiert wurde. Innerhalb dieses Kurses, der studiengangübergreifend angeboten wird, werden Projekte zum Thema Nachhaltigkeit initiiert und durchgeführt. Im Schwerpunkt Organisationsentwicklung beschäftigen sich die Studierenden intensiv mit zahlreichen erprobten und innovativen Methoden, die die Kreativität der Gruppe fördern und ein strukturierteres Arbeiten ermöglichen. Deshalb stellte sich das Projektteam die Frage, wie man das Wahlpflichtfach durch die Konzeption einer Methodensammlung insofern unterstützen kann, dass neue und inspirierende Projektideen entstehen, die die Studierenden mit einer intrinsischen Motivation durchführen.

### 6.3 Projektteam

Das Team bestand aus insgesamt sieben Mitgliedern. Diese brachten Erfahrungen aus einer bereits abgeschlossenen Berufsausbildung, Auslandsaufenthalten oder vergangenen Projekten mit, die sie gewinnbringend im Projekt einsetzen konnten. Luis-Fernando Peralta Noguera und Jarah John übernahmen die Teamleitung. Aber auch weitere Rollen wie beispielsweise einen Timekeeper und eine Protokollantin wurden innerhalb der Gruppe festgelegt und brachten Struktur und Zielstrebigkeit in die regelmäßigen Treffen. Die sehr unterschiedlichen Charaktere und Fähigkeiten der Studierenden stellten einen großen Mehrwert für die Gruppe dar.



Abb.42: Gruppenbild der Projektgruppe (von links: Jarah John, Luisa Degenhart, Luis-Fernando Peralta Noguera, Daniel Müller-Dethard, Elisabeth Rudi, Philipp Kieseewetter, Sophia Fuchsberger).

So gab es einen visionären Optimisten, der sich oft mit der kritischen Denkerin auseinandersetzen musste und dabei vom strukturierten Umsetzer auf die Durchführbarkeit hingewiesen wurde. Auch ein grafisches Talent und ein extrovertierter Präsentator konnten ihre Stärken bereichernd einsetzen. Durch die Identifikation mit dem Thema und zusätzlichen Social Events entstanden zudem eine gute Gruppendynamik und ein ausgeprägter Teamgedanke.

#### 6.4 Ziele

Die Vorgabe des Auftraggebers bestand darin, effektive Methoden verpackt in einen Methodenkoffer zur Projektfindung, Gruppenfindung, Lösungsfindung sowie auch Projektdurchführung, abgestimmt auf das Wahlpflichtfach, zu entwickeln. Im Folgenden sind die Ziele anhand des „SMART“-Modells (Büsching T. (2014): Einführung in iSeko 140312 2.0) aufgeführt, die eine qualitative und quantitative Messung ermöglichen:

- **S** – Spezifisch: Die Bemessungsgrundlage des Projekts ist die Erstellung eines umfangreichen Methodenkoffers, welcher breit angewandt werden kann.
- **M** – Messbar: Es soll zu jeder Phase eine Auswahl von mindestens drei Methoden ausgeführt und auf das Wahlpflichtfach abgestimmt werden.
- **A** – Aktivierend: Antrieb war es, die Projektflussqualität für Studierende zu verbessern und die Studierenden neue, inspirierende Projektinhalte entwickeln zu lassen.
- **R** – Realistisch: Damit das Projektziel im „Good Case“ erreichbar ist, wurde intensive Literatur- und Internetrecherche betrieben und vorher schon Methoden auf ihre Sinnhaftigkeit getestet.
- **T** – Terminiert: Der Methodenkoffer wurde am 27.06.19 innerhalb des Schwerpunkts Organisationsentwicklung, sowie am 02.07. dem Projektpartner vorgestellt.

## 6.5 Methodeneinsatz

Zur Projektfindung und Konkretisierung wurde eine Umfrage über das Empfinden der Studierenden zum Thema „Nachhaltigkeit an der Fachhochschule“ durchgeführt. So konnten interessante Eindrücke und Meinungen, wie zum Beispiel eine aus Studierendensicht fehlende Transparenz der Hochschule zu dieser Thematik, gewonnen werden.

### (4) Wie nachhaltig handelt aus Deiner Sicht die FH? ■

Dies ist eine Multiple-Choice-Umfrage.

Teilnehmer: **41**

Antwortmöglichkeiten:

- 0 0% sehr nachhaltig
- 3 7% nachhaltig
- 19 46% nicht nachhaltig
- 33 80% fehlende Transparenz
- 0 0% interessiert mich gar nicht

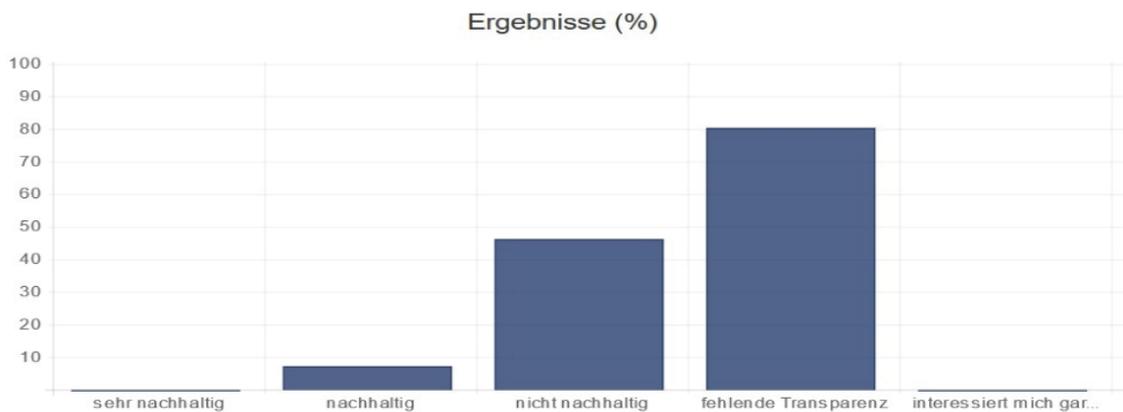


Abb.43: Auszug aus der Nachhaltigkeitsumfrage innerhalb des Schwerpunkts Organisationsentwicklung.

Fortführend wurde das Projekt zu Semesterbeginn anhand des Projekt Canvas geplant. Dabei wurde der Zweck des Projekts, der Rahmen, die Erfolgskriterien, die Meilensteine, die Stakeholder, die Zielgruppe, die Ressourcen, die Beschränkungen, sowie die Risiken durchdacht und ausformuliert. So wurde schon im Voraus geplant, wie die nächsten Schritte aussehen, wann das Konzept fertiggestellt werden soll und wann die Präsentation vor dem Auftraggeber stattfinden soll. Durch einen konkreten Aktionsplan, der den Meilensteinen untergeordnet war, konnte sich die Gruppe intern Deadlines setzen und so strukturiert arbeiten. Um geeignete Kreativitätstechniken zu finden, wurde eine ausgiebige Literaturrecherche vorgenommen, sowie bereits gesammelte Erkenntnisse aus dem Schwerpunkt bzw. dem Grundstudium gesammelt. Dabei wurde stets evaluiert, ob die Methoden zum Rahmen des Wahlpflichtfachs passen, das gewünschte Ergebnis hervorbringen und mit der Thematik Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden können. Diese Kriterien ermöglichten eine auf den Kurs, das Thema und die Studierenden zugeschnittene Auswahl an Methoden. Bei der Recherche kristallisierten sich sechs Phasen heraus, in die die unterschiedlichen Methoden sinnvoll untergliedert werden konnten:



Abb.44: Unsere 6 Phasen des Projektmanagements (Eigene Darstellung).

Durch einen in der Gruppe durchgeführten Testlauf, wurden die zuvor selektierten Methoden nochmals auf ihre Durchführbarkeit und Effektivität getestet und gegebenenfalls verworfen, falls diese nicht die erwünschten Ergebnisse hervorbrachten. Damit wurde eine hohe Qualität der Methoden sichergestellt.

## 6.6 Ergebnisse

Als Endergebnis wurde ein Methodenkoffer entwickelt, welcher genau beschreibt, in welcher Phase welche Tools am geeignetsten sind. Diese Werkzeuge sind ebenfalls detailliert beschrieben und können auch fortführend in andere Projekte oder Vorlesungen integriert werden. Einzelne Methoden und Tools konnten bereits getestet werden, der gesamte Leitfaden im Wahlpflichtfach wird jedoch erst im WS 19/20 durchgeführt. Als Goodie wurde noch ein Konzept für eine App entwickelt, welche sowohl im Wahlpflichtfach integriert als auch für jeden User individuell im Alltag benutzt werden kann und diesen beim „faireren Handeln“ unterstützt.

## 6.7 Reflexion und Erfolgsfaktoren

Wir als Projektteam sind der Überzeugung, dass das AWPf durch unseren Methodenkoffer einen Zugewinn an Interaktivität und Inspiration erlangt und somit einen Mehrwert für den/die Dozierende\*n, als auch für die Studierenden darstellt. Er leistet ebenfalls einen Beitrag zu den Bestrebungen der Studierenden, von den klassischen Frontalvorlesungen wegzukommen. Wenn es zeitlich möglich ist, erklärt sich das Projektteam zudem dazu bereit, bei der Durchführung der Methoden im AWPf anwesend zu sein bzw. auch aktiv dabei zu unterstützen. Ein primärer Erfolgsfaktor ist die Umsetzbarkeit in einer größeren Gruppe (hier: von Studierenden.) Die sehr diversifizierte Zusammensetzung aus unterschiedlichsten Vorerfahrungen und Persönlichkeiten im Team waren in hohem Grade beteiligt an dem erfolgreichen Abschluss unseres Projekts. Jeder konnte seine Stärken einbringen und Schwächen wurden von anderen Teammitgliedern akzeptiert, wenn gar ausgeglichen. Zudem kommt als weiterer Erfolgsfaktor die Vorerfahrung einiger Teammitglieder vom vorangegangenen Schwerpunktsemester in Organisationsentwicklung hinzu. Diese Erfahrung hat viel Ruhe ins Team gebracht und war außerdem wertvoll, da die erfahrenen Teammitglieder stets den Rest abgeholt haben und so kontinuierlich sehr effizient am Projekt gearbeitet werden konnte. Des Weiteren war die „Doppelspitze“ als Teamleitung durchaus effektiv

und hat zum Erfolg beigetragen, denn so konnten Projektmanagementaufgaben in verschiedene Führungskompetenzen aufgeteilt werden und keiner musste die Führungslast alleine tragen, was auch zu einem angenehmeren Teamklima geführt hat. Da die Thematik und der Rahmen „Fair Action“ alle Mitglieder unseres Teams interessiert, konnte ein hohes Maß an intrinsischer Motivation festgestellt werden. Dies zählt als wichtiger Erfolgsfaktor, da die Qualität des Methodenkoffers aus eigenem Antrieb erstellt wurde und die Benotung nur eine untergeordnete Rolle gespielt hat.

## **6.8 Literatur**

Büsching T. (2014): Einführung in iSeko 140312 2.0.

Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (Hrsg.): <https://www.fhws.de/hochschule/die-fhws/>, abgerufen am 01.07.2019.

## 7. Digitale Transformation: Aufstellung deutscher Unternehmen im Bereich der Digitalen Transformation und deren Vorgehensweisen, um diese voranzutreiben

Autoren: Celina Braun, Michelle Dilje, Merve Esen, Sara Ludwig, Alina Ponsel, Mikael Tas, Tugce Ucak, Hanna Zürner

Studentischer Coach: Leonie Eckert

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt

Projektcoach: Prof. Dr. Arnd Gottschalk, Tobias Töpfer

### 7.1 Problemstellung

Digitale Transformation ist ein Begriff, über den jeder schon einmal gestolpert ist. Er ist in aller Munde. Doch was genau verbirgt sich dahinter? Für viele stellt es etwas Ungreifbares dar. Unser Projekt des Schwerpunktes Organisationsentwicklung, hat es sich zur Aufgabe gemacht, diesen Begriff greifbar zu machen. Wir wollten aufzeigen wie Unternehmen diesbezüglich aufgestellt sind und welche Berufe speziell in diesem Bereich vorhanden sind.

Wie lange setzten sich Unternehmen bereits mit diesem Thema auseinander und wie erfolgreich sind sie damit? Gibt es bestimmte Modelle, an denen es sich lohnt zu orientieren oder ist es sinnvoller sein eigenes Modell zu entwickeln?

### 7.2 Forschungsleitfrage und Ziele

Anhand dieser Überlegungen, die wir uns zu Beginn unseres Projekts gestellt haben, hat sich schnell eine Fragestellung herauskristallisiert, die es galt anhand des Projektes zu beantworten. Wir stellen mit unserem Projekt „Digitale Transformation“ deutlich dar, wie deutsche Unternehmen im Bereich der digitalen Transformation aufgestellt sind.

Um die oben genannte Fragestellung zu beantworten, haben wir verschiedene wissenschaftliche Methoden angewandt, auf die aber weiter unten noch eingegangen wird. Grundsätzlich sollte eine Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis stattfinden und somit ein Soll-Ist-Vergleich gezogen werden. Eines unsere Zwischenziele auf dem Weg dorthin war es, den selbst erarbeiteten Fragenbogen auszuwerten und anhand dieser Antworten eine Aussage über den Stand der Digitalisierung in Deutschland treffen zu können. Zudem erstellte das Projektteam eigens erarbeitete Personas, welche auf den analysierten Stellenausschreibungen basierten und eine Aussage über die Anforderung der Unternehmen an ihre Mitarbeiter liefern. Diese beiden Punkte stellen eine Analyse der Praxis dar und haben uns Informationen über das Stimmungsbild, bezüglich der Transformation in Deutschland, gegeben. Um einen Vergleich ziehen zu können, musste das Thema ebenfalls theoretisch untersucht werden. In diesem Zuge wurden die wichtigsten Modelle gesammelt und untersucht.

### 7.3 Maßnahmen und Ergebnisse

Um dem inhaltlichen Rahmen in der vorgegebenen Zeitspanne gerecht zu werden und unsere Ziele und Ergebnisse zu verfolgen, haben wir verschiedene organisatorische Maßnahmen gewählt und angewandt. Gleich zu Beginn erarbeiteten wir als Team Meilensteine und einen Aktionsplan. Wir hatten also klare Ziele und eine vordefinierte Vorgehensweise, die es uns ermöglicht hat,

organisiert zu arbeiten. All das wurde zusammengefasst im Project Canvas niedergeschrieben und ständig aktualisiert. So wurde für eine transparente und ordentliche Vorgehensweise gesorgt. Man konnte sich jederzeit einen Überblick über den aktuellen Stand machen und sehen, was als nächstes an der Reihe war. Wöchentlich setzten wir uns im Team zusammen, um alle Mitglieder ins Boot zu holen und den aktuellen Stand zu besprechen. Zudem wurden neue Aufgaben verteilt und interne Deadlines gesetzt. Parallel dazu standen wir in ständigem Austausch mit unserem Projektpartner Herrn Prof. Dr. Gottschalk.

All diese Unternehmungen haben uns zu folgenden Ergebnissen gebracht:

In der Theorie gibt es einige Modelle, die auf die digitale Transformation angewendet werden können. Dass für uns passendste Modell stellte jedoch das 4-Phasen-Modell der digitalen Transformation dar. Bei den ersten Phasen handelt es sich um die experimentelle Phase, welche auch als eine unkoordinierte Testphase beschrieben werden könnte. Darauf folgt im Anschluss der Aufbau digitaler Inseln. Diese Phase kann man sich wie folgt vorstellen: Es handelt sich hierbei um keine Gesamtstrategie. Hier wird eher unternehmensintern mit beschränktem Ressourceneinsatz gehandelt. Nach dieser Phase folgt der dritte Schritt. Hier werden Grundstrukturen der Digitalisierung erarbeitet und Personal, sowie Ressourcen gezielt eingesetzt. Sind diese erarbeitet, kann die vierte Phase eingeleitet werden. Hier geht es um die digitale Transformation der Gesamtorganisation. Es werden digitale Potenziale aufgezeigt und in den Planungsprozess miteinbezogen. Ein wichtiges Ergebnis, das wir aus diesem Modell gezogen haben, ist, dass diese vier Phasen nicht ausreichend sind, um den digitalen Wandel zu beschreiben. Zusätzlich ist unser Projektteam der Meinung, dass der Sprung zwischen dem dritten und vierten Schritt schlichtweg zu groß ist. Um das Modell zu optimieren, wurde eine Zwischenphase entwickelt. In dieser Phase kommen digitale Techniken bereits zum Einsatz, die jedoch weiterhin optimiert werden sollen und müssen. Es wurde somit ein fließender Übergang zwischen den beiden Phasen generiert. Des Weiteren hinterfragten wir, ob der Prozess der Digitalisierung nach der letzten Phase wirklich abgeschlossen ist, oder ob die digitale Transformation viel mehr als ein immer anhaltender Change-Prozess gesehen werden sollte?

Betrachtet man nun Deutschland, kann man deutlich sagen, dass unser Land bezogen auf die digitale Transformation noch in den Kinderschuhen steckt. Denn nur 39 Prozent der mittelständischen Unternehmen sind sich über den Wandel bewusst. Dazu kommt, dass rund 43 Prozent ihn als Hindernis anstatt als Wettbewerbsvorteil sehen. Trotz dieser geringen 39 Prozent wurden wir in Jobportalen und Stellenausschreibungen fündig, was das Berufsbild eines digitalen Managers angeht. Vor allem sind Unternehmen auf der Suche nach Beratern und Betreuern für digitale Programme, Experten im Change – und Ideenmanagement. Es war zudem deutlich zu erkennen, dass hier abteilungsübergreifend gearbeitet werden soll und Systeme entwickelt werden müssen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen. Überwiegend sind Stellen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, in größeren Beratungsunternehmen zu finden. DAX-Unternehmen schreiben solche Stellen auch häufig als Praktika oder Werkstudentenstellen aus. Da vor allem überwiegend Beratungsunternehmen auf der Suche nach Personal in diesem Fachbereich sind, hat sich uns die Frage gestellt, ob viele Unternehmen die digitale Transformation in die Hände von Externen geben?

Die Auswertung des Fragebogens hat die oben genannte Aussage, dass die digitale Transformation noch in den Kinderschuhen steckt, nur bestätigt. Denn nur 25 Prozent der Unternehmen gaben an, bereits mit einem Change Modell bezüglich der Digitalisierung zu arbeiten. Die andern

75 Prozent befinden sich demnach noch in der Konzeptionsphase und es wurde noch keine Vorgehensweise erarbeitet. Auch den Entwicklungsstand der Transformation schätzen 60 Prozent der Befragten als gering ein.

### **7.4 Wissenschaftliche Methodik**

Um herauszufinden, wie Unternehmen im Bereich der digitalen Transformation aufgestellt sind, und welche Tools diese benutzen, um diese voranzutreiben, hat das Team sein Projekt in drei Arbeitspakete aufgeteilt: Literaturrecherche, Berufsfelder und Befragung.

Dabei nahm sich die Untergruppe innerhalb der Literaturrecherche diverse Quellen von bekannten Autoren, sowie Zeitschriften und das Internet zur Hand, um fundamentale Modelle, welche die digitale Transformation beschreiben, zu finden. Dies sollte als Basis des Projektes dienen. Die verschiedenen Recherchephasen fanden untergruppenspezifisch statt, wobei die Kleingruppe hierfür nochmals aufgeteilt wurde und sich regelmäßig untereinander austauschte. Im Rahmen der Berufsfelder begrenzte die Untergruppe ihre Suche nach Stellenanzeigen aus LinkedIn, XING und weiteren Stellenbörsen. Für jedes Portal wurden anschließend 15 Stück herausgeschrieben und in einem gemeinsamen Dokument festgehalten. Im weiteren Verlauf der Projektarbeit wurden die Ergebnisse aus den Stellenausschreibungen in Form von „Personas“ festgehalten. Außerdem wurden die Hauptanforderungen und Skills, die am häufigsten in den Stellenausschreibungen vorkamen, gegliedert und festgehalten.

Um den aktuellen Stand von Unternehmen in der digitalen Transformation aus erster Hand zu erfahren, entschied sich das Team außerdem dazu, einen Fragebogen an bestimmte Unternehmen zu verschicken. Hier hat das gesamte Projektteam gemeinsam daran gearbeitet, Fragen aufzustellen. Dabei musste beachtet werden, welche Fragetypen verwendet würden. Einmal wurde der einfachste Fragetypus in Form einer „Ja oder Nein- Frage“ aufgestellt sowie die Mehrfachauswahl, welche vier Mal zum Einsatz kam. Hinzukamen drei Skalenbewertungsfragen und eine Frage mit der Möglichkeit, einen freien Text einzugeben. Zuletzt musste das Team sich für die Durchführung des Fragebogens eine Software aussuchen. Hier fiel die Wahl auf LimeSurvey. Diese Software enthält eine Vielzahl integrierter Fragetypen und eine Reihe flexibler Optionen. So konnten die Studenten ihr eigenes Logo implementieren und die Fragestellungen nach Belieben variieren. Außerdem verlief die Umfrage komplett anonym, so dass die Befragten versichert sein konnten, dass mit ihren preisgegebenen Informationen sachgemäß umgegangen wird.

Alle Ergebnisse wurden in Berichtsform und in einem Artikel festgehalten. Für diese letzten Schritte hat sich die Gesamtgruppe zusammengeschlossen und alle Ergebnisse einfließen lassen.

### **7.5 Reflexion**

Zu Beginn des Projekts stellten sich Verständnisfragen bezüglich der konkreten Projektvision und des Projektoutputs, die auch nach dem Kick-Off mit dem Auftraggeber Prof. Dr. Arnd Gottschalk und Tobias Töpfert unbeantwortet für das Team waren. Nachdem die Studenten durch die Kreativitätsmethode „Brainstorming“ zunächst Teilziele vereinbarten und Rücksprache mit dem Auftraggeber hielten, lösten sich die anfänglichen Schwierigkeiten jedoch langsam auf. Dies erreichte das Team durch die wöchentlichen Treffen und gute Kommunikation über diverse Kommunikationsportale, wodurch alle immer auf dem gleichen Wissensstand waren. Durch die verschiedenen Kompetenzen im Team konnten die Schwächen der verschiedenen Teammitglieder durch

die Stärken der anderen Teammitglieder ausgeglichen werden. Im Team war unsere Zusammenarbeit immer sehr fair und ausgeglichen. Durch die Projektarbeit wurden individuell Teamfähigkeit, Eigenverantwortung, Kommunikationsfähigkeit und das Fachwissen im Bereich der digitalen Transformation gesteigert. Auch die Fähigkeit, Konflikte schnell und diplomatisch lösen zu können, wurde ausgebaut. Die Erreichung der Ziele wurde durchgängig vom „Project Canvas“ unterstützt. Jeder Meilenstein wurde abgearbeitet und durch die regelmäßige Dokumentation konnten Fortschritte genau betrachtet werden.

Im Nachhinein ist das Team sich sicher, dem Projektziel gerecht geworden zu sein. Die Gruppe hatte nicht nur das Projektziel vor Augen, sondern erzielte auch einen Ertrag für die Praxis, was unter anderem durch die Untergruppe „Berufsfelder“ gelang.

## 8. Entwicklung und Testen von Lehr-Lernarrangements zur Entwicklung von Future Skills in der FWiWi anhand eines konkreten, selbstentwickelten Beispiels

Autoren: Verena Henhammer, Leonie Kaufhold, Manuel Korb, Vivien Oeking, Alexander Priesnitz, Nico Scheinert, Galina Sinner, Leonie Zänglein

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Projektpartner: Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt

### 8.1 Definition der Ausgangslage

Im Zeitalter der digitalen Transformation verändert sich in der Gesellschaft nicht nur die soziale Kommunikation, sondern auch die Arbeits- und Lernprozesse. Unternehmen befinden sich grundsätzlich in einem stetigen Veränderungsprozess und stehen gerade vor der Herausforderung, dass es nicht genügend Personal gibt, welches sich mit technologischen Skills auskennt. Jedoch sind nicht nur die fehlenden technologischen Skills zu vermerken, sondern auch Kompetenzen wie kollaboratives Arbeiten, Kreativität oder unternehmerisches Denken haben eine immer größere Gewichtung. Es bedarf einem Wandel der Kompetenzen, die entweder von den Unternehmen selbst vermittelt und weitergebildet werden müssen, oder aber direkt an den Hochschulen in den Lehrplan integriert werden.

### 8.2 Profil des Projektpartners

Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt befindet sich grundsätzlich in einem stetigen Veränderungsprozess, welcher von aktuellen Themen, wie beispielsweise der Digitalisierung geprägt ist. Weiterhin liegt der Fokus der Hochschulleitung auf einer Qualitätssteigerung im Bereich der Lehrqualität. In Zukunft werden bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen wie Online-Weiterbildungsmodule und auch digitale Auswahltests und Analysen der Bewerberprofile auf Plattformen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Dieser Wandel ist jedoch nur mit einer Anpassung der Kompetenzen möglich. Hierfür sind nicht nur die Unternehmen selbst zuständig, sondern bereits in den Hochschulen sollen die Studenten die notwendigen Kompetenzen vermittelt bekommen. Demzufolge möchte der Schwerpunkt Organisationsentwicklung Vorreiter dieser Transformation der Kompetenzen bei den Studenten als auch in der Personalentwicklung sein, um genau die Schlüsselkompetenzen, beziehungsweise „Future Skills“ zu erlangen, die für die Arbeitswelt der Zukunft relevant sind.

### 8.3 Profil des Projektteams

Das Projektteam setzte sich aus acht Bachelorstudierenden des Schwerpunkts Organisationsentwicklung der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt zusammen. Unter den acht Studierenden waren fünf Teammitglieder bereits durch das vorherige Schwerpunktsemester mit Projektarbeiten vertraut, wodurch die Teilnehmer gut in die Arbeit im Team integrieren werden konnten. Die Leitung innerhalb des Teams hatte Galina Sinner. Als stellvertretende Projektleiterin fungierte Leonie Zänglein. Die weiteren Teammitglieder waren Leonie Kaufhold, Vivien Oeking Manuel Korb, Alexander Priesnitz, Verena Henhammer, Nico Scheinert

## 8.4 Ziele

Das Hauptziel des Semester Projektes „Future Skills“ ist neben der Erstellung eines Kompetenzrasters noch eine Entwicklung einer Lernsetting-Matrix, die sich in Hochschulen anwenden lässt. Mithilfe der Erstellung eines Kompetenzrasters sollen Studenten oder auch Angestellte sich selbst einschätzen, auf welchem Stand beim jeweiligen „Future Skill“ man sich befindet. Dabei gibt es eine konkrete Einordnung der Skills in vier verschiedene Reifegrade. Damit die benötigten Kompetenzen in den Lehrplan einer Hochschule eingebaut werden können, wird eine Lernsetting-Matrix erstellt. In der kann man dann genau sehen, welche Kompetenzen mit welchen Lehrmethoden bestmöglich abgedeckt werden können.

## 8.5 Maßnahmen

Wie genau ist also eine Transformation der Kompetenzen bei den Studenten und in der Personalentwicklung möglich, um genau die Schlüsselkompetenzen, beziehungsweise „Future Skills“ zu erlangen, die für die Arbeitswelt der Zukunft relevant sind? Im ersten Teil war es zunächst wichtig, auf allgemeine Kompetenzen einzugehen, um einen groben Überblick über die Thematik zu bekommen.

Digitale Kompetenz bedeutet, dass man über Wissen zur Anwendung von digitalen Werkzeugen verfügt. Diese Werkzeuge sind in unterschiedlichen Berufsfeldern in Verbindung mit speziellem Fachwissen und persönlichen Fähigkeiten einzusetzen. (vgl. Püttjer/Schnierda, 2018)

Digitaler Anwender: Man ist in der Lage, mit digitalen Tools und Prozessen umzugehen, dazu zählt auch Digital Marketing

Digitaler Modellierer: Man ist in der Lage, der digitalen Welt anhand von Methoden einen Rahmen zu geben. Hierzu zählt beispielsweise Design Thinking, Scrum und agile Organisationsformen, wie Projektmanagement und digital Leadership.

Digitaler Gestalter: Man ist in der Lage, IT, Technologie und digitales Handwerk zu beherrschen unter anderem Programmieren und das Aufbauen einer digitalen Plattform. (vgl. Diehl, 2019)

Der durch die Digitalisierung bedingte Wandel der Anforderungen in fast allen Berufsfeldern beschäftigt auch den Stifterverband und McKinsey, die in Kooperationen mit Unternehmen einen Future Skills Framework entwickelt haben. Dieser beinhaltet für sie wichtige Future Skills, welche wiederum in technologische, digitale und klassische Fähigkeiten aufgeteilt sind. Zudem sind auch viele Bildungseinrichtungen bemüht, die 21st Century Skills zu erfassen. Das Hochschulforum für Digitalisierung hat das 21st-Century-Model erstellt. Dieses Modell clustert sich in vier Kategorien: (Schnabel, 2017)

- 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.

Harvard Professor Tony Wagner behauptet, dass zukünftige Berufseinsteiger über sieben Skills verfügen müssen, um erfolgreich im Job zu sein: (vgl. Wagner, 2009)

- kritisches und problemlösendes Denken
- kollaborativ
- agil und adaptiv
- initiativ und innovativ
- kommunikativ in Schrift und Wort
- Informationen verstehen und analysieren
- Neugierig sein und Vorstellungsvermögen haben

Auch Chris Zook, Manager von “Applied Educational Systems”, der sich auch ausgiebig mit den 21st Century Skills beschäftigt hat, ist der Auffassung, dass sich junge Menschen den Herausforderungen der Digitalisierung stellen müssen, indem sie sich Kompetenzen aneignen, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Erkenntnisse aus den verschiedenen Literaturquellen bezüglich relevanter Future Skills wurden aggregiert und vereinheitlicht. Anschließend wurden sie in die fünf Kategorien Learning Skills, Life Skills, Digitaler Anwender, Digitaler Modellierer und Digitaler Gestalter unterteilt. In einer Gruppendiskussion wurde entschieden, die Kategorie Digitaler Gestalter weitergehend nicht verstärkt zu betrachten, da entsprechende Kompetenzen eher der IT und dem Ingenieurwesen zugeordnet werden können. Alle anderen Kompetenzen wurden weitergehend verwendet. Diese umfassen:

### Learning Skills

- Unternehmerisches Denken
- Kreativität
- Kommunikation
- Problemlösung

### Life Skills

- Durchhaltevermögen
- Kollaboration und Networking
- Selbstmanagement
- Interkulturelle Kompetenz
- Adaptionfähigkeit

### Digitaler Anwender

- Digital Compliance
- PC-Skills
- Daten- und Zahlenverständnis

Um die Ergebnisse aus dem Kompetenzraster darüber hinaus nutzbar zu machen, erstellte die Projektgruppe ein Konzept für eine mittel- oder langfristige Selbsteinschätzung für Studierende mit einem individuellen Kompetenzrad. Für die Erstellung eines stimmigen Konzepts wurde zunächst das Ziel festgelegt, die Veränderung der Ausprägung von Kompetenzen bei den Studenten der Hochschule über die Selbsteinschätzung mittels der Reifegrade, sowohl individuell für den Studenten als auch als Durchschnittswert für den Professor, messbar zu machen. So können

Studenten die eigene Weiterentwicklung verfolgen und Professoren ihre Lehrveranstaltungen auf die erfolgreiche Vermittlung von Kompetenzen prüfen. Dafür wurde eine Selbsteinschätzung über Google Forms erstellt, deren Daten anschließend in einer Exceltabelle zu Kompetenzrädern verarbeitet wurden. Um zunächst einen Fokus auf den Schwerpunkt Organisationsentwicklung zu gewährleisten, wurden die 15 vorher ermittelten Future Skills auf acht besonders relevante reduziert.

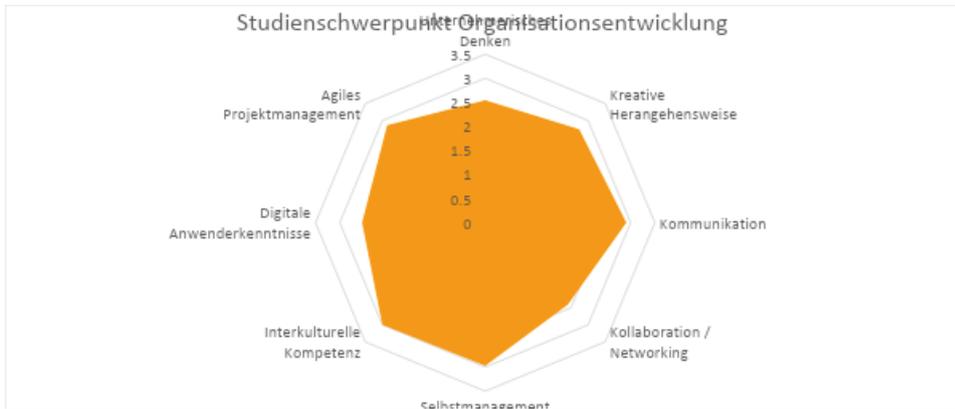


Abb.45: Selbsteinschätzung (Eigene Darstellung).

Um den Studierenden die Zukunftskompetenzen bestmöglich zu vermitteln, wurden aufgrund der Erfahrungen des Projektteams aus Praktika, Studium und Berufspraxis 20 Lernmethoden ermittelt. Diese Lernmethoden wurden klassifiziert und in Form der Lernsetting-Matrix visualisiert. Diese Matrix zeigt eindrücklich, wie passend die einzelnen Lehrmethoden geeignet sind, um den Studierenden die Zukunftskompetenzen zu vermitteln. Bezüglich der Passung der einzelnen Kompetenzen und Lehrmethoden wird zwischen drei Kategorien unterschieden. Sofern eine Lehrmethode sehr gut zur deutlichen Verbesserung einer Kompetenz geeignet ist, wird dies mit einem schwarzen Kreis dargestellt. Ein Kästchen, das mit einem weißen Kreis gefüllt ist, symbolisiert, dass die Kompetenz mit der entsprechenden Methode gut optimiert werden kann. Ein leeres Kästchen zeigt, dass die angegebene Lehrmethode nicht zur Weiterentwicklung der jeweiligen Kompetenz geeignet ist.

Kategorien	Future Skills	Lehrmethoden																			
		Future Design	Design Thinking	Gamification	Planspiel	Rollenspiel	Projektarbeit	Lernzettel	Lernvertrag	Mind Map	Vier-Ecken-Methode	6-3-5 Methode	Scrum	Blended-Learning	Fallbeispiel	Präsentation	Pecha Kucha	Barcamp	Lernwerkstatt	Fish-Bowl	Kugellager
Learning Skills	Unternehmerisches Denken	○	●		●	●	○		○	○		●		○	●		○	○			
	Kreativität	●	●		○	●	○		●	●	●			○	●	●	●	●	○	○	
	Kommunikation	●	●	●	●	●	●		○	●	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●	
Life Skills	Kollaboration/Networking	●	●	●	●		●	●		○				○	○	●		●	○	○	
	Selbstmanagement	●	●	●	○	○	●	●	●	○			●	●	○	○		○	●	○	
	Interkulturelle Kompetenz	○		●	●	●	○			○					○	○		○			
Digitaler Anwender	Digitale Anwenderkenntnisse				○		○	○						●		○					
Digitaler Modellierer	Agiles Projektmanagement	●	●		●	●	○						●						○		

Abb.46: Lehrsetting-Matrix (Eigene Darstellung).

## 8.6 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Die Ergebnisse der Projektgruppe bilden eine Basis für die Auseinandersetzung der Hochschule mit dem Thema Future Skills und lassen sich in Zukunft nutzen und weiter ausbauen. Für die Selbsteinschätzung ergeben sich unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten, wobei zunächst eine konsequente Einführung zu Beginn und zum Ende eines jeweiligen Schwerpunktsemesters des Schwerpunkts Organisationsentwicklung, die durch ein entsprechendes Goldkörnchen betreut wird, sinnvoll ist. Denn durch die grafische Umsetzung können somit persönliche Fähigkeiten überprüft und verglichen werden. Darüber hinaus sind auch Erweiterungen auf das ganze Studium, z.B. über die erstmalige Erhebung in der Veranstaltung Organisation im ersten Semester, oder auf verschiedene Schwerpunkte denkbar. Die Lernsetting-Matrix kann als leicht verständliche Übersicht verwendet werden, die Inspirationen gibt und eine stärkere Kompetenzorientierung in Lehrveranstaltungen ermöglicht. In Kombination mit der Selbsteinschätzung bietet sich ebenso eine Überprüfbarkeit des Erfolgs einzelner Lernsettings zur Vermittlung von Kompetenzen zur langfristigen Anpassung des Lehrplans oder bei neu eingeführten Veranstaltungen.

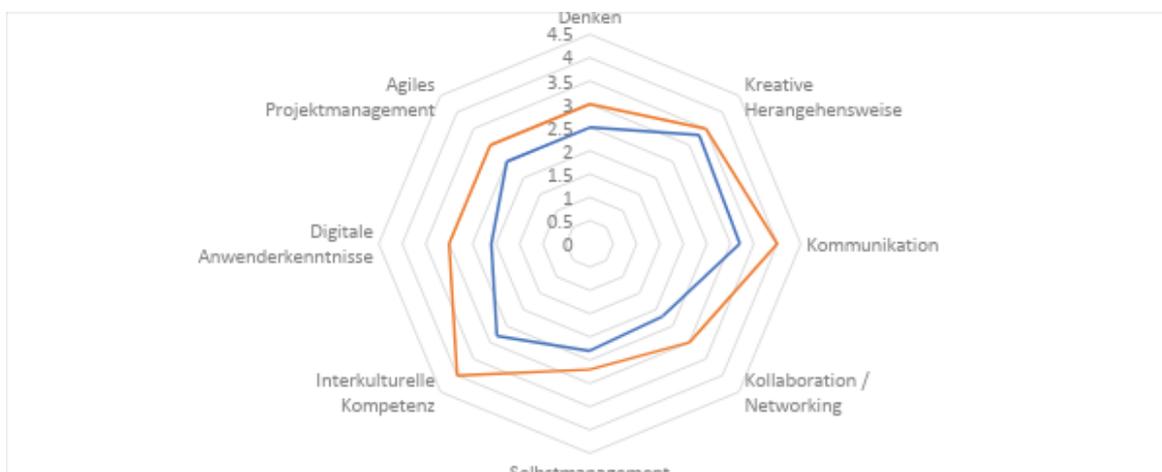


Abb.47: Selbsteinschätzung – Vergleich (Eigene Darstellung).

## 8.7 Reflexion

Die Projektarbeit innerhalb des Teams war durchweg sehr harmonisch und produktiv. Durch die Begeisterung aller Teammitglieder für das Thema Future Skills herrschte ein hohes Engagement und jeder brachte sich rege ein. Wenn zu Beginn des Projektes bereits eine genauere Aufgabenteilung und frühere Parallelisierung der Aufgaben durchgeführt worden wäre, hätte die Effizienz der Arbeitsgruppe noch weiter gesteigert werden können. Das Projektteam konnte die vom Auftraggeber gesetzten Ziele, die Erstellung eines Kompetenzrasters sowie einer Lernsetting-Matrix erreichen, und darüber hinaus noch einen weiteren Benefit schaffen, indem eine Selbsteinschätzung und ein einhergehendes Konzept erstellt wurden.