

Dominique Dauser

Agiles Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Leitfaden zur Personalentwicklung mit Open
Educational Resources (OER) und Künstlicher
Intelligenz (KI)

Gefördert durch:

Impressum

f-bb-online
Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)
ISSN 2197-8026

Herausgegeben von

Dr. Iris Pfeiffer
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) arbeitet seit 2003 an der Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung durch Forschung in Deutschland und international. Das Leistungsspektrum umfasst die Durchführung von Modellversuchen, Gestaltungs- und Transferprojekten, die wissenschaftliche Begleitung von Förderprogrammen, die Evaluation von Verordnungen und Maßnahmen sowie die Umsetzung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Analysen.

Autor*in

Dominique Dauser

Titelbild

Generiert mit Copilot

Erscheinungsjahr

2026

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download
unter www.f-bb.de

Zitiervorschlag

Dauser, D. (2026): Agiles Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – Leitfaden zur Personalentwicklung mit Open Educational Resources (OER) und Künstlicher Intelligenz (KI). f-bb-online 01/26, <https://doi.org/10.83175/tw7s-t275>.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Inhalt

| | |
|--|----|
| 1. Führen in der Transformation: Warum agil arbeiten? | 4 |
| 2. Agile Werte und Prinzipien kennenlernen: Was heißt agil? | 5 |
| 3. Eine Entscheidungsfrage: Agil oder doch lieber klassisch? | 6 |
| 4. Agile Methoden ausprobieren: Agil aber wie? | 7 |
| 5. Eigene Projekte agil angehen | 9 |
| 5.1. Projektideen entwickeln | 9 |
| 5.2. Geeignete Projekte auswählen..... | 10 |
| 5.3. Ziele festlegen und erreichen..... | 11 |
| 5.4. Besser werden und aus Fehlern lernen | 13 |
| 6. Good-Practice: Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen | 14 |
| 6.1. An Bewährtem anknüpfen! | 14 |
| 6.2. Gemeinsam agil werden!..... | 15 |
| 6.3. Rahmenbedingungen berücksichtigen!..... | 15 |
| 7. Gut beraten durch das Zukunftszentrum Süd | 16 |
| 7.1. Innovative Qualifizierungskonzepte | 16 |
| 7.2. Voneinander, miteinander und mit KI lernen..... | 16 |
| 7.3. Vorteile agiler Methoden erleben..... | 17 |
| 7.4. Qualifizierungs- und Beratungsangebote nutzen..... | 17 |
| 8. Anhang: Linkliste | 18 |
| 8.1. Agilität Grundlagen | 18 |
| 8.2. Agilität Methoden | 18 |
| Literatur zum Weiterlesen | 20 |
| Außerdem zuletzt vom f-bb veröffentlicht | 20 |

Agiles Arbeiten steht für Flexibilität, schnelle Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung in Projekten und in der Teamarbeit. Der Leitfaden zeigt kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wie sie mithilfe von Open Educational Resources (OER) und Künstlicher Intelligenz (KI) einen praxisorientierten Einstieg ins agile Projektmanagement finden. Fach- und Führungskräfte aus KMU erhalten einen ersten Überblick über die Werte, Prinzipien und Methoden des agilen Arbeitens und erfahren, wie sie eigene Projekte agil angehen können. Erfahrungen und Good-Practice-Beispiele aus den Pilotdurchgängen eines Lernangebots mit Online-Workshops und Selbstlernphase des Zukunftszentrums Süd veranschaulichen, wie der Übergang zum agilen Projektmanagement gelingen kann. Im Anhang befindet sich eine Linksammlung zu Grundlagen und Methoden agilen Arbeitens.

1. Führen in der Transformation: Warum agil arbeiten?

Gerade im Zuge der Transformation gibt es gute Gründe, die eigene Führungskultur zu hinterfragen. Ein verstärkter Fokus auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit bietet die Gelegenheit, neue Handlungsmuster im Arbeitsalltag auszuprobieren. So kann eine Innovationskultur etabliert und mit Veränderungsdruck produktiv umgegangen werden.

Denn agile Projekte sind erfolgreicher, agil arbeitende Teams sind produktiver und agil entwickelte Produkte sind schneller auf dem Markt verfügbar. Gerade KMU profitieren von optimierten Prozessen und der dadurch erzielten Arbeitserleichterung. Dies zeigen Befunde aus breit angelegten Befragungen (vgl. Kasten).

23 agile Statistiken zeigen, warum Unternehmen zunehmend auf Agilität setzen

(Quelle: <https://echometerapp.com/de/agile-statistiken/>; Stand: 24.02.2025)

- Nur 9 Prozent aller agilen Projekte scheitern, bei Wasserfall-Projekten sind es 29 Prozent.
- Agile Teams arbeiten 25 Prozent produktiver.
- 70 Prozent aller agilen Organisationen können ihre Time-to-Market steigern.
- 60 Prozent aller agilen Organisationen können ihren Umsatz und Gewinn steigern.
- Agile Geschäftseinheiten sind erfolgreicher als nicht agile Geschäftseinheiten.
- Agilität ermöglicht effiziente Remote-Arbeit.
- Agile Methoden verbreiten sich verstärkt außerhalb der IT.
- Agilität übernimmt alle Unternehmensbereiche.
- ...

Insbesondere kleine, flexible Organisationen berichten, dass Agilität ein leistungsstarkes Konzept zur Steigerung der Produktivität ist. Vorteile bietet es vor allem durch die Verkürzung der Markteinführungszeit (41%) und bei der Bewältigung der digitalen Transformation (34 %) (vgl. Digital.ai 2024). Mithilfe von KI wird die Agilität von einer

Arbeitsweise für Teams zu einem wettbewerbsrelevanten Faktor für das gesamte Unternehmen (vgl. Digital.ai 2025).

2. Agile Werte und Prinzipien kennenlernen: Was heißt agil?

Um agiles Arbeiten im Unternehmen zu etablieren, genügt es nicht, sich an den agilen Werten und Prinzipien aus dem „Agilen Manifest“ zu orientieren, ein Team zusammenzustellen und es aufzufordern selbstorganisiert nach den agilen Leitlinien zu arbeiten (vgl. Kasten).

Das Agile Manifest (vgl. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>)

Das im Jahr 2001 veröffentlichte agile Manifest enthält grundlegende Leitlinien für die effiziente Softwareentwicklung. Inzwischen wird es aber auch in anderen Branchen verwendet. Es umfasst vier agile Werte und zwölf agile Prinzipien. Alle agilen Vorgehensmodelle basieren auf diesen Werten und Prinzipien. Das Ziel besteht darin, alles Ineffiziente und Überflüssige zu vermeiden, insbesondere unnötige Dokumentation, ausufernde Besprechungen oder das starre Einhalten von Prozessen.

Die vier agilen Werte:

1. Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
2. Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor umfangreicher Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
4. Das Reagieren auf Änderungen hat Vorrang vor dem strikten Einhalten eines Plans.

Die zwölf agilen Prinzipien:

1. Kundenzufriedenheit hat oberste Priorität: frühe, kontinuierliche Lieferung.
2. Änderungen/Anpassungen sind jederzeit möglich und willkommen.
3. Frühzeitige und kontinuierliche Bereitstellung funktionierender Produkte.
4. Auftraggeber, Entwickler und Nutzer arbeiten bei der Entwicklung Hand in Hand.
5. Motivierendes Arbeitsumfeld
6. Direkte Kommunikation
7. Funktionierende Produkte = Fortschritt
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung.
9. Technische Exzellenz und gutes Design
10. Einfachheit ist essentiell – don't do idiot things
11. Selbstorganisierte Teams
12. Regelmäßige Reflexion zur Optimierung der Zusammenarbeit

Vielmehr gilt es, Agilität in bestehende Strukturen zu verankern und mit der Unternehmenskultur vereinbar zu machen. Denn die Einführung eines neuen Führungsstils stellt Hierarchieebenen infrage und kann auch arbeitsrechtliche Auswirkungen haben, wenn in Stellenbeschreibungen festgeschriebene Führungsfunktionen wegfallen.

Agile Werte und Prinzipien im Arbeitsalltag zu leben, bedeutet Prozesse, Dokumentationen, Verträge und Pläne bedachter einzusetzen. Wie das geht erfahren KMU indem sie agile Methoden im Arbeitsalltag ausprobieren und erste eigene Projekte zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung agil angehen.

Es gibt eine ganze Reihe von Open Educational Resources (OER), die Fach- und Führungskräfte aus KMU dabei unterstützen, sich mit den Grundlagen des agilen Arbeitens vertraut zu machen. Für einen ersten Überblick sind die Studyflix-Erklärvideos empfehlenswert (vgl. <https://studyflix.de/wirtschaft/agiles-arbeiten-3435>). Wer eine schnelle Einführung ins agile Projektmanagement sucht, ist mit den Selbstlernmaterialien von „Projekte leicht gemacht“ gut bedient (vgl. <https://projekte-leicht-gemacht.de/projektmanagement/agiles-projektmanagement/#Methoden-im-agilen-Projektmanagement>).

3. Eine Entscheidungsfrage: Agil oder doch lieber klassisch?

Nicht jedes Projekt sollte und kann agil angegangen werden. Ein Knackpunkt bei der Umstellung vom klassischen zum agilen Projektmanagement ist, zu verstehen, in welchen Situationen agiles Arbeiten einen Mehrwert bringt und in welchen klassische Ansätze eher zielführend sind. Es geht nicht darum, Agilität immer und überall anzuwenden, sondern zu erkennen, wann und wo der Einsatz agiler Methoden gewinnbringend ist (vgl. Kasten).

Agiles versus klassisches Projektmanagement

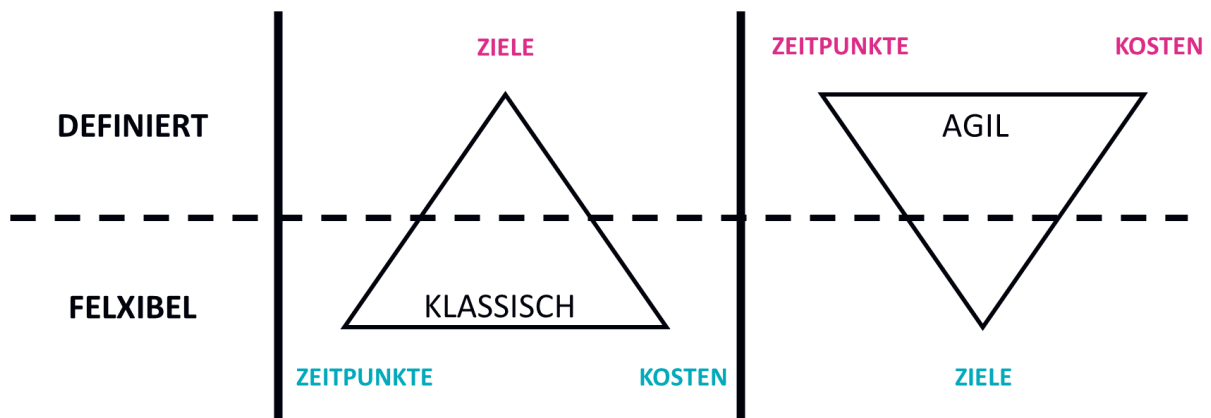
Wie die direkte Gegenüberstellung zeigt, empfiehlt sich agiles Arbeiten vor allem bei Projekten mit einem hohen Grad an Dringlichkeit, Komplexität und Unsicherheit in volatilen Umgebungen. Also dann, wenn es darum geht, durch Experimentieren zu erprobten Lösungen zu gelangen. Klassisches Projektmanagement ist dagegen bei (großen) Projekten mit klaren Anforderungen geeignet.

| VORTEILE | VORTEILE |
|--|--|
| Agiles Projektmanagement | Klassisches Projektmanagement |
| <ul style="list-style-type: none"> • iterativer Ansatz • flexible Anpassung an Veränderungen • selbstorganisierende Teams | <ul style="list-style-type: none"> • linearer Ansatz • detaillierte Planung im Voraus • feste Rollen und Verantwortlichkeiten |

| NACHTEILE | | NACHTEILE | |
|-------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------|
| Agiles Projektmanagement | | Klassisches Projektmanagement | |
| • hoher Kommunikationsaufwand | • Unsicherheit (Termine, Aufwand) | • Lastenheft erforderlich / Bürokratie | • klaren Anforderungen |

Wenn bei einem Projekt die Frage aufkommt, ob es besser agil oder klassisch umgesetzt werden sollte, verhilft das auf den Kopf gestellte magische Dreieck zu einer schnellen Entscheidungsfindung: Falls Zeit und Termine (Dauer) sowie Kosten und Aufwand flexibel sind, die zu erbringenden Leistungen und die zu erreichenden Ziele (Umfang) aber definiert, sollte nach Plan vorgegangen werden – hierfür ist klassisches Projektmanagement angezeigt. Falls dagegen der Umfang flexibel ist, aber Dauer und Kosten definiert sind und es darum geht, nutzungsgesteuert eine Vision zu verwirklichen, ist agiles Projektmanagement die richtige Wahl (vgl. Abbildung unten).

Abbildung 1: Klassisch oder agil – Entscheidungsfindung mit dem magischen Dreieck



Das Zukunftszentrum Süd hat einen Lernbaustein entwickelt, der KMU dabei hilft, die Unterschiede zwischen agilem und klassischem Projektmanagement herauszuarbeiten und den jeweiligen Mehrwert bezogen auf ein konkretes Projekt zu erkennen. Der Zugang zu „ProjEKtmanagement (KI) – Bringen Sie Ihre Projekte zum Fliegen“ kann über das Lernmanagementsystem beantragt werden (vgl. <https://lms.zukunftszentrum-sued.de/>).

4. Agile Methoden ausprobieren: Agil aber wie?

Agiles Arbeiten passt zu KMU. Denn agile Werte und Prinzipien kommen den Arbeitsweisen in KMU entgegen. Kurze Wege, flache Hierarchien und ein vertrauensvoller Umgang schaffen gute Voraussetzungen. Für KMU ist es am besten, mit einzelnen agilen Methoden zu beginnen und dadurch den Mehrwert selbst zu erleben. Die Einführung von Besprechungsformaten wie „Daily“ oder „Weekly“ oder die Nutzung eines Kanban Boards, helfen dabei, die Arbeitsplanung im Team zu optimieren. Durch Methoden wie „Lean Coffee“ lassen sich Sitzungen effizienter gestalten. Um agiles Arbeiten zu etablieren, muss die „Scrum-Methode“

nicht unbedingt vollständig im Unternehmen implementiert werden. Man kann auch zunächst nur einige Elemente daraus adaptieren (vgl. Kasten).

Mit diesen Methoden gelingt der Einstieg ins agile Arbeiten

Kanban Boards effektiv nutzen:

- Anleitungen zur Benutzung eines Kanban Boards: <https://studyflix.de/wirtschaft/kanban-board-3486>
- Vorlagen für Kanban Boards: <https://conceptboard.com/de/blog/kanban-board-verstehen-und-mit-einer-vorlage-direkt-ausprobieren/>

Meetings ohne Agenda effizient gestalten – Lean Coffee:

<https://conceptboard.com/de/blog/lean-coffee-meeting-kostenlose-vorlage/>

Scrum:

- Im schnellen Überblick: <https://studyflix.de/wirtschaft/scrum-methode-3426>
- Der ultimative Guide für Einsteiger: <https://projekte-leicht-gemacht.de/projektmanagement/agiles-projektmanagement/scrum/>

Bei der Verankerung von agilem Arbeiten im Unternehmen helfen agile Methoden und Frameworks. Eine Einschätzung der Komplexität von Projekten gibt eine erste Orientierung, bei welcher Art von Projekten welche Methode zielführend ist (vgl. Abbildung unten):

- Bei einfachen Projekten ist das Ziel klar definiert und der Weg dorthin vorgegeben. Es gibt eine beste Lösung. Hier sind keine agilen Methoden notwendig. Eine Phase des Projekts kann, wie im Wasserfallmodell oder V-Modell vorgesehen, in die nächste Phase übergehen (Projektbeispiel: Veranstaltungsorganisation, Implementation).
- Bei komplizierten Projekten gibt es ein klares Ziel, das jedoch nur mit Expertenwissen erreicht werden kann, da der Weg dorthin teilweise unbekannt ist und geeignete Prozesse erst etabliert werden müssen. Hier können Kanban-Boards helfen, den Überblick über anstehende Aufgaben zu behalten (Projektbeispiel: Kundensupport, Wartungsprozesse, Optimierung).
- Bei komplexen Projekten müssen erst noch die Anforderungen festgelegt und die Vorgehensweisen bestimmt werden. D.h. durch Experimentieren zu erprobten Lösungen zu kommen, eignen sich agile Methoden zur Zieldefinition, wie beispielsweise die OKR-Methode, sowie zur Projektumsetzung, wie beispielsweise das Scrum Framework (Projektbeispiele: Entwicklung einer App oder Neugestaltung einer Website).
- In chaotischen Situationen, in denen Anforderungen und Vorgehensweisen völlig offen sind, aber trotz dieser Unsicherheit gehandelt werden muss, kann die Design-Thinking-Methode dabei helfen, eine stabile Basis zu schaffen. Durch Verstehen, Beobachten und Fokussieren wird der Problemraum definiert und durch Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen das Lösungsverständnis geschärft (Projektbeispiele: Neustrukturierung einer Abteilung); in akuten Krisen ist ein solch zeitintensives Vorgehen jedoch oft nicht möglich.

Abbildung 2: Das Cynefin-Framework als Entscheidungshilfe

| Komplex | Kompliziert | Chaotisch | Simpel |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unklares Ziel ▪ Viele Unbekannte ▪ Kreative Lösungen => Experimentieren => Erprobte Lösungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klares Ziel ▪ Unbekannter Weg ▪ Expertenwissen => Prozesse etablieren => Mehrere Lösungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akute Krise ▪ Schnelles Handeln ▪ Starke Führung => Entscheidungen => Keine Lösung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klares Ziel ▪ Klarer Weg ▪ Robuste Prozesse => Best Practice => eine Lösung |
| Produkt-/ Software-Entwicklung | Wartungsprozesse, Support, Optimierung | Katastrophen wie Software-Defekte | Implementation, Veranstaltungsorga |

Wie man die „Stacey-Matrix“ und das „Cynefin-Framework“ als Entscheidungshilfe zur Auswahl der richtigen Methoden beim Projektmanagement verwendet, wird auf der Website von „Projekte leicht gemacht“ erklärt (vgl. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/stacey-matrix/>).

5. Eigene Projekte agil angehen

Ein überschaubares Projekt bietet die Möglichkeit, agiles Arbeiten risikolos im eigenen Unternehmen zu implementieren. Gerade im Zuge der Transformation gibt es eine Vielfalt von Anwendungsfällen. Der Veränderungsdruck ist hoch, denn die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten für effizienteres Arbeiten. Dabei müssen eingefahrene Routinen überdacht werden, wobei nachhaltiges Wirtschaften gewährleistet sein soll.

Der agile Ansatz eignet sich besonders gut, um alle Betroffenen in die Mitgestaltung anstehender Veränderungsprozesse einzubeziehen. Innovationen werden von Personen und in Organisationen am besten angenommen, wenn sie von allen Beteiligten unter Realbedingungen entwickelt und umgesetzt werden. Werden Innovationen von außen an Unternehmen herangetragen, werden sie eher abgelehnt (*Not-invited-here-Syndrom*).

Viele KMU leben bereits agile Werte wie Selbstverpflichtung, Offenheit, Mut, Respekt und Fokus, ohne sich dessen bewusst zu sein. Viele nutzen auch bereits agile Methoden wie tägliche Treffen oder KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) in ihrem Arbeitsalltag. Wenn KMU erste eigene Projekte agil angehen wollen, empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen. Welche Schritte dabei zu gehen sind, wird im Folgenden beschrieben.

5.1. Projektideen entwickeln

Wenn die Chance vertan wird, vorhandenes Wissen im Unternehmen bei Neuentwicklungen zu nutzen, stehen Mitarbeitende, Zulieferer und Kunden Neuerungen oft skeptisch gegenüber und lehnen sie unter Umständen sogar ab. Deshalb sollten bereits bei der Ideenentwicklung alle relevanten Akteursgruppen beteiligt werden. Die Kreativmethode „Design Thinking“ ist hierfür gut geeignet. Denn zunächst muss der Problemraum analysiert werden, statt vorschnell Lösungen anzubieten, die nicht zur Situation vor Ort oder den Bedarfen der Zielgruppe passen. Eine Innovationskultur wird Teil der Unternehmenskultur, wenn sie mit

den gewachsenen Gegebenheiten sowie den zukunftsweisenden Leitbildern vereinbar ist. Zu den Grundpfeilern agilen Arbeitens gehört es, Kreativräume zu schaffen und in interdisziplinären Teams zusammenzuarbeiten. Um die Schwarmintelligenz zu aktivieren, müssen jedoch oft erst einmal zeitliche Ressourcen bereitgestellt und geeignete Austauschformate eingerichtet werden. Dabei kommt es vor allem darauf an, den richtigen Leuten die richtigen Fragen zu stellen (vgl. Kasten).

Das Problem erkennen und Bedarfe analysieren

"Wie können wir?-Fragen" helfen dabei, den Fokus zu finden:

Wie können wir (Zielgruppe X), dabei unterstützen, ... (Herausforderung Y) zu lösen, um zu/so dass (Ziel Z) zu erreichen?

Steht beispielsweise in einem KMU ein Generationenwechsel an, könnte die Frage lauten:

Wie können wir unsere erfahrenen Mitarbeitenden (Zielgruppe X) dabei unterstützen, ihr Wissen neuen Kolleg*innen zugänglich zu machen (Herausforderung Y), um deren Einarbeitung zu erleichtern und Know-how-Verlust vorzubeugen (Ziel Z)? ...

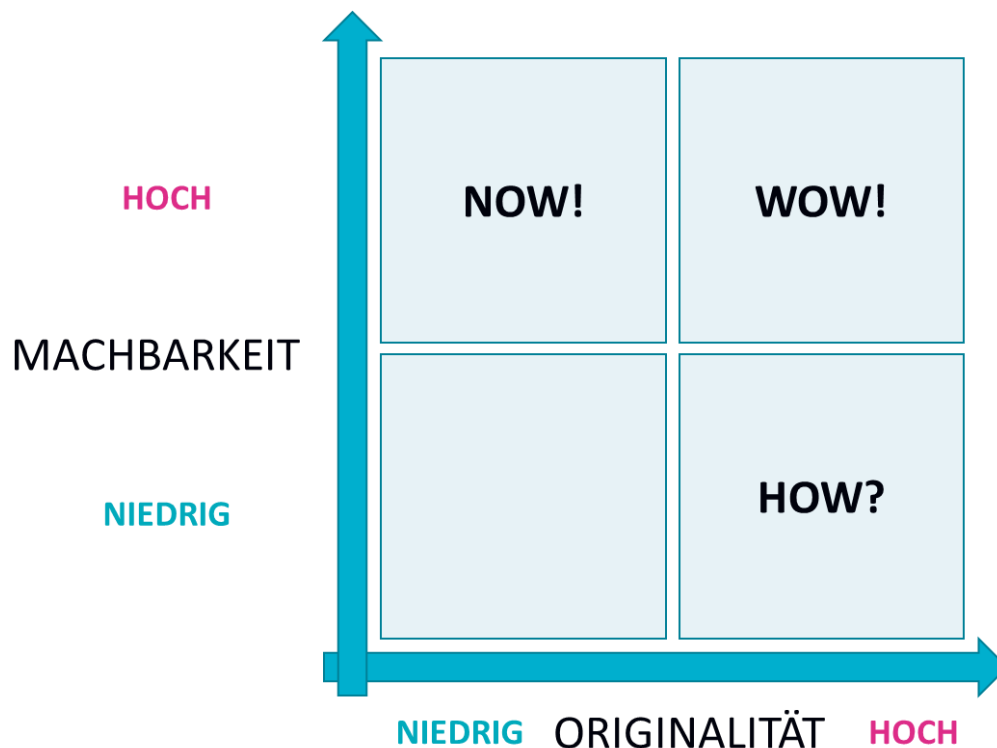
Folgende Verständnisfragen helfen, **bestehende Rahmenbedingungen** zu eruieren

- **Warum** ist es ein Problem?
- **Wer** hat das Problem?
- **Was** ist das Problem?
- **Wann** tritt das Problem auf?
- **Wo** tritt das Problem auf?
- **Wie** wird das Problem gelöst?

5.2. Geeignete Projekte auswählen

Das erste agile Projekt in einem KMU sollte nicht zu groß angelegt sein. Schließlich geht es vor allem darum, sich mit der Herangehensweise im agilen Arbeiten vertraut zu machen. Ausgewählt werden sollten daher Projekte, die in einem überschaubaren zeitlichen und finanziellen Rahmen umsetzbar sind. Um die im Vorfeld gesammelten Projektideen im Team strukturiert zu bewerten und demokratisch zu priorisieren, eignet sich die *How-Now-Wow*-Matrix. Damit werden Projektideen anhand der Kategorien Machbarkeit und Originalität eingeteilt. Auf der 2x2 Matrix sieht man auf einen Blick, welche Projektideen direkt umgesetzt werden können (*NOW* und *WOW*) und für welche noch Vorarbeiten notwendig sind (*HOW*). Nur Projektideen, deren Machbarkeit als hoch eingestuft wird, sollten als Pilotprojekt zum agilen Arbeiten angegangen werden (vgl. Abbildung und Kasten).

Abbildung 3: How-Now-Wow-Matrix



Ideen bewerten und priorisieren

Die *How-Now-Wow-Matrix* ordnet Ideen nach **Originalität** und **Machbarkeit**.

- **Now-Ideen** sind einfache, oft schon bekannte Ideen, die schnell umsetzbar sind und auch sofort umgesetzt werden sollten.
- **Wow-Ideen** sind neue, gut umsetzbare Ideen, die bevorzugt ausgewählt und zeitnah ausprobiert werden sollten.
- **How-Ideen** sind gute, aber schwer umsetzbare Ideen. Für ihre Verwirklichung muss erst noch geklärt werden, welche Schritte oder Ressourcen nötig sind.

5.3. Ziele festlegen und erreichen

Im agilen Projektmanagement sind die Termine und die verfügbaren Mittel festgelegt, während die Ziele und somit der Leistungsumfang flexibel sind. Mithilfe von „*Objectives and Key Results (OKR)*“ definiert das Team, was mit dem Projekt erreicht werden soll. *Objectives* sind Visionen für das Unternehmen und daher eher abstrakt formuliert. Sie müssen in erster Linie ambitioniert und motivierend sein. Als Leitbilder geben sie die Richtung vor und sollen eine positive Herausforderung darstellen. *Key Results* sind dagegen messbare Kennzahlen, mit denen sich der Fortschritt beim Erreichen der *Objectives* bestimmen lässt. Sie sollten realistisch angesetzt und erreichbar sein. Was hier machbar ist, wissen die dafür Verantwortlichen am besten. Das Erreichen der Kennzahlen schafft Erfolgserlebnisse.

Die gemeinsame Zielfindung fördert die Zusammenarbeit der Abteilungen und stärkt die Einbindung sowie die Verantwortung der Mitarbeitenden. Der dafür erforderliche zeitliche Aufwand darf jedoch nicht unterschätzt werden. Zudem sollten die Ziele nicht zu hoch gesteckt werden, da dies zu Demotivation bei den an der Umsetzung Beteiligten führen kann. Insbesondere sollte darauf geachtet werden, dass bei den Mitarbeitenden nicht der Eindruck entsteht, ihre Arbeitsleistung werde anhand der Ziele bewertet und überwacht – ein solcher Eindruck kann zu massiven Widerständen führen. Die Formulierung von OKR gelingt, wenn man sich auf wenige wichtige Ziele fokussiert (vgl. <https://studyflix.de/wirtschaft/okr-3534>).

Optimierung der Zusammenarbeit durch systematische Zieldefinition

Durch gemeinsam definierte übergeordnete Ziele werden Visionen artikulierbar und Prioritäten erkennbar. Konkrete, realistische und attraktive Ziele zu erreichen, motiviert, sofern Fähigkeiten, Ressourcen und Termine berücksichtigt sind.

Folgende Methoden sind im Arbeitsalltag einfach umzusetzen:

SMART-Methode:

S – Spezifisch: Alle Beteiligten sollen verstehen, worum es geht. Ziele positiv zu formulieren steigert die Motivation.

M – Messbar: Die Erreichung eines Ziels soll objektiv feststellbar sein. Dafür ist eine verlässliche Messgröße festzulegen.

A – Attraktiv: Alle Beteiligten sollen die Ziele für angemessen und sinnvoll halten.

R – Realistisch: Die Ziele sollen unter den gegebenen Bedingungen erreichbar sein.

T – Terminiert: Eine Prüfung der Zielerreichung ist anzukündigen.

WOOP-Methode:

Wish (Wunsch): Identifiziere deinen Wunsch!

Outcome (Ergebnis): Überlege, welches Ereignis eintritt, wenn sich der Wunsch erfüllt.

Obstacle (Hindernis): Gibt es ein Hindernis, das der Wunscherfüllung im Weg steht?

Plan: Wie lässt sich das Hindernis beseitigen?

ALPEN-Methode:

A = Aufgaben definieren

L = Länge der einzelnen Perioden einschätzen

P = Puffer einplanen

E = Entscheidungsfindung anstreben

N = Nachkontrolle

Auch bei der Einführung von Methoden zur Zieldefinition ist es wichtig, auf die bestehenden Strukturen aufzusetzen. Es lohnt sich zu reflektieren, wie Einzelne, das Team und das Unternehmen bisher vorgehen. Dann wird schnell klar, welchen Mehrwert eine systematische Zieldefinition bietet. Gerade bei überschaubaren Projekten kann die OKR-Methode überdimensioniert sein. Deshalb ist es wichtig, unterschiedliche Methoden zur Zieldefinition zu kennen und auszuprobieren (vgl. Kasten oben).

5.4. Besser werden und aus Fehlern lernen

Um Projektfortschritte regelmäßig zu reflektieren und Prozesse im Team zu optimieren, sind retrospektive Methoden hilfreich. Bei einer Retrospektive werden die Prozesse und die Zusammenarbeit mit Abstand betrachtet. So behält man sowohl den Projektfortschritt als auch die Herangehensweise im Blick. Das Ziel besteht darin, als Team besser zu werden und aus Fehlern zu lernen. Schuldzuweisungen und „*Finger Pointing*“ sind tabu.

In Scrum-Prozessen sind Retrospektiven eng getaktet und finden jeweils am Ende eines Sprints, also etwa alle zwei bis drei Wochen statt. Bei der Umstellung auf agiles Arbeiten kann es zunächst sinnvoll sein, eine Retrospektive zum Abschluss eines klassisch durchgeführten Projekts anzusetzen. So wird man mit der Methode vertraut. Eine gut durchgeführte Retrospektive hat eine klare Zielsetzung und schafft eine offene und sichere Atmosphäre. Wichtig ist eine Moderation, die dazu anregt, zurück und nach vorn zu schauen und sich an einem vertrauensvollen Austausch zu beteiligen. Der Einsatz visueller und kreativer Tools sorgt für Spaß und hilft ggf. Hemmungen abzubauen.

Mittlerweile gibt es zahlreiche Vorschläge für die Gestaltung von Retrospektiven. Zum Einstieg eignen sich einfache Varianten, wie zum Beispiel die 4G-Methode (vgl. Kasten).

Feedback geben nach der 4G-Retrospektive

Bei der 4G- oder 4L-Retrospektive tauschen sich die Teilnehmenden über die Zusammenarbeit im Projekt aus, indem sie systematisch und unzensiert zusammentragen was ihnen gut gefallen hat (Liked), was sie vermisst haben (Lacked), was sie gelernt haben (Learned) und was sie sich gewünscht hatten (Longed for); zudem können sie angeben was sie aus der Diskussion für ihren Arbeitsalltag mitnehmen (key take aways).

Es genügt einige Fragen an eine Pinnwand zu heften und los geht die gemeinsame Reflexion:

Gefiel / Liked: Was hat mir gefallen?

Gelernt / Learned: Was habe ich gelernt?

Gefehlt / Lacked: Was hat mir gefehlt?

Gesehnt nach / Longed for: Was hätte ich mir gewünscht?

Für eine Retrospektive muss man keinen großen Aufwand betreiben. Die Auswahl von Methoden für Retrospektiven zeigt, wie es geht (vgl. 9 Retrospektive-Methoden – nicht nur für agile Teams: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/agile-methoden/9-retrospektive-methoden/>).

Die Durchführung einer Retrospektive ist leicht erlernbar und mithilfe von online verfügbaren Vorlagen ohne großen Aufwand möglich (vgl. Die 11 besten Retrospektiven-Templates für Sprint und Projekt Retrospektiven: <https://conceptboard.com/de/blog/die-11-besten-retrospektiven-templates-fuer-sprint-und-projekt-retrospektiven/>).

6. Good-Practice: Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen

Qualifizierungs- und Beratungsangebote des Zukunftszentrums Süd helfen Fach- und Führungskräften aus KMU dabei, sich mit den agilen Prinzipien und ausgewählten agilen Methoden wie zum Beispiel iterativer Entwicklung, schnellem Einsatz, datengetriebener Entscheidungsfindung und kontinuierlicher Verbesserung vertraut zu machen. Wenn sie den Mehrwert der Agilität gegenüber traditionellen Projektmanagementansätzen verstehen, können sie diese zielgerichtet einsetzen. Anhand eigener Projekte lernen die Teilnehmenden, agile Methoden anzuwenden und sie bei Bedarf an die Rahmenbedingungen ihres Unternehmens anzupassen.

Während der Umsetzung eines eigenen Projekts erleben sie Aha-Momente, entwickeln eine eigene Haltung zu Agilität und machen sich agile Prinzipien zu eigen. Sie lernen, ihre Rolle als Fach- bzw. Führungskraft in einem agilen Umfeld zu reflektieren. Sie wissen, worauf sie achten müssen, wenn sie agiles Arbeiten in ihrem Arbeitsbereich einführen möchten. Sie können ein überschaubares Projekt strukturieren und initialisieren. Sie können für ihren Arbeitsbereich relevante agile Prinzipien und Methoden identifizieren und anwenden. So können sie in ihrem Unternehmen für mehr Offenheit gegenüber neuen Technologien und deren Integration sorgen.

6.1. An Bewährtem anknüpfen!

Die Rückmeldungen von KMU an das Zukunftszentrum Süd bei Qualifizierungen und Beratungen zeigen: Fach- und Führungskräfte interessieren sich für agiles Projektmanagement, weil es vor allem bei der Einführung von Digitalisierung und KI mehr Effizienz, Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit verspricht. Agiles Arbeiten hilft die digitale Transformation zu bewältigen – so ihre berechtigte Hoffnung. Fach- und Führungskräfte aus KMU wollen die Vorteile des agilen Arbeitens für sich nutzbar machen. Viele gehen jedoch davon aus, dass der Übergang zum agilen Projektmanagement bisherige Herangehensweisen grundsätzlich infrage stellt. Dabei übersehen sie oft, dass sie bei der Prozess- und Produktoptimierungen teilweise bereits Elemente des agilen Arbeitens mit Erfolg anwenden, ohne sich darüber Rechenschaft abzulegen. Bevor sich Fach- und Führungskräfte aus KMU also daran machen, Agilität im eigenen Unternehmen einzuführen, lohnt es sich, zu prüfen, inwieweit agile Werte, Prinzipien und Methoden bereits gelebte Praxis sind. Das Anknüpfen an bestehende Prozesse und Routinen sorgt nämlich für einen sanften Übergang und hilft, Hemmschwellen abzubauen. So werden beispielsweise die Mitarbeitenden eines Maschinenbauunternehmens im Spezialtiefbau mit 48 Beschäftigten über regelmäßige Meetings bei der Weiterentwicklung von Maschinen einbezogen. In einem Großhandel für

Ersatzteile für Industriekompressoren mit 20 Beschäftigten wirken verschiedene Abteilungen beim Lagerumbau mit. Diese Einzelfälle zeigen: „Das agile Mindset ist da, aber die Systematik fehlt“, wie es eine Führungskraft eines KMU auf den Punkt bringt.

6.2. Gemeinsam agil werden!

Fach- und Führungskräfte aus KMU sind sich häufig zunächst nicht darüber im Klaren, dass sie agiles Arbeiten nicht im Alleingang im Unternehmen einführen können. Es gilt, verschiedene Abteilungen und damit verschiedene Perspektiven in die Projektentwicklung und -umsetzung einzubeziehen. Dazu müssen Know-how-Träger identifiziert, Prozesse durchdacht und Chancen ausgelotet werden.

Agiles Arbeiten verspricht Einsparungen durch einen geringeren Personaleinsatz, weniger Fehler und eine schnellere Marktreife von Produkten. Die damit einhergehenden Befürchtungen müssen ernst genommen werden. Wichtig ist es, kritischem Denken Raum geben und auszuloten, was passieren kann, wenn es nicht funktioniert. Unsicherheiten können eingedämmt werden, indem mögliche Kosten, verfügbare Ressourcen und Verantwortlichkeiten transparent gemacht werden.

Für Fach- und Führungskräfte ist es oft ein Aha-Erlebnis zu begreifen, dass agiles Arbeiten vor allem mehr Mitverantwortung, mehr Mitgestaltung und ein anderes Miteinander erfordert. Dies zeigen folgende Fallbeispiele aus Qualifizierungen und Beratungen des Zukunftszentrums Süd: Eine Fachkraft im Montagebau möchte KI im Lager einsetzen, um die Inventur zu automatisieren. Als sie das Projekt in Eigenregie angeht, begreift sie, dass sie zunächst Mitstreiter*innen im Unternehmen finden muss, um die bestehenden Möglichkeiten zur Digitalisierung von Daten auszuloten. Eine Personalverantwortliche eines Optikerunternehmens mit vielen Filialen erkennt, dass sie sensibel mit bestehenden Hierarchien umgehen muss, wenn sie das Onboarding der Auszubildenden gemeinsam mit allen Betroffenen optimieren möchte. Gerade wenn die bestehenden Strukturen ungünstig sind, ist es zunächst wichtig, einen Gestaltungsraum für agiles Arbeiten zu schaffen. Beispielsweise können Vorlaufzeiten verlängert werden, um Abstimmungsprozesse zu ermöglichen.

6.3. Rahmenbedingungen berücksichtigen!

Ob und wann agiles Projektmanagement zielführend ist, hängt von den Rahmenbedingungen im Unternehmen ab. Das zeigen weitere Beispiele aus den Pilotdurchgängen der Qualifizierungen zum agilen Projektmanagement des Zukunftszentrums Süd: Bei einem KMU im Bereich der Medizintechnik mit nur vier Mitarbeitenden muss die Softwareentwicklung für Medizinprodukte höchsten Anforderungen genügen. Es müssen strenge Kundenvorgaben eingehalten werden. Hier haben sich Methoden des klassischen Projektmanagements bewährt. Bei der „Software as Research Only“ desselben Unternehmens können dagegen die Vorteile agiler Methoden wirksam werden, um Ressourcen zu sparen, indem Prozesse und Dokumentationen verschlankt werden. Bei einer anstehenden ISO-Einführung wird agiles Projektmanagement nicht zielführend sein. Anders sieht es bei der Neuausrichtung der

Website oder dem Testen neuer Geräte von Zulieferern aus. In diesen Fällen ist agiles Arbeiten die Methode der Wahl.

7. Gut beraten durch das Zukunftszentrum Süd

Um agiles Arbeiten in einem Unternehmen einzuführen, reicht es nicht aus, sich theoretisches Wissen anzueignen. Vielmehr benötigen Fach- und Führungskräfte konkrete Tipps für die Umsetzung in der Praxis. Am besten lernt man durch das Ausprobieren im eigenen Arbeitsalltag und die Durchführung eigener agiler Projekte. Dabei ist die Begleitung durch eine kompetente Beratung hilfreich.

7.1. Innovative Qualifizierungskonzepte

Eine Workshopreihe des Zukunftszentrums Süd bietet Fach- und Führungskräfte aus KMU einen guten Einstieg in das Thema „Agilität“. Die auf vier Wochen ausgelegte Qualifizierung dauert insgesamt ca. 16 Stunden, wobei acht Stunden für die Selbstlernphase eingeplant sind. Zum Auftakt findet ein Einführungsworkshop statt. Zur Vertiefung der dort vermittelten Inhalte dient ein vom Zukunftszentrum Süd (ZZSÜ) entwickelter Lernbaustein. Anschließend folgt eine Selbstlernphase. Hierfür werden den Teilnehmenden flankierend Lernmaterialien (OER) und Reflexionshilfen auf einem Online-Board bereitgestellt. Zudem wird im Rahmen einer digitalen Sprechstunde ein individuelles Coaching angeboten. Zum Abschluss reflektieren die Teilnehmenden ihre Erfahrungen beim Selbstlernen und der Umsetzung eines eigenen Projektes im Rahmen einer Retrospektive. Die Workshopreihe ist als Online-Veranstaltung angelegt, kann aber auch in Präsenz durchgeführt werden. Interessierte können aber auch zuerst einmal nur den Einführungsworkshop buchen. Bei zusätzlichem Unterstützungsbedarf können förderfähige KMU gesonderte Angebote zur vertieften Beratung buchen. Die Workshops mit Selbstlernphase richten sich an KMU verschiedener Branchen (vgl. <https://zukunftszentrum-sued.de/lernangebote/agilitaet/>).

7.2. Voneinander, miteinander und mit KI lernen

Die Teilnehmenden werden dabei unterstützt, aus ihren Erfahrungen und voneinander zu lernen. Ein Online-Board dient der Vernetzung und dem Austausch. Dort werden Arbeitsergebnisse dokumentiert und verschiedene Materialien bereitgestellt, darunter Präsentationsfolien für thematische Inputs, Reflexionshilfen, Arbeitsaufträge, Selbstlernmaterialien und Lernhilfen. Zudem wird aufgezeigt wie KI zum Lernpartner werden kann. Die Teilnehmenden erhalten durch Arbeitsaufträge Unterstützung beim Prompt Engineering. Zudem werden ihnen Beispieldprompts für Open-Source-KI-Anwendungen an die Hand gegeben. Durch die begleitete Umsetzung eines eigenen Projektes haben sie Gelegenheit das Gelernte in der Praxis anzuwenden. So lernen sie agiles Arbeiten nicht nur theoretisch kennen, sondern können agile Methoden bei der Umsetzung ihres eigenen Projekts ausprobieren. Durch die Reflexion der dabei gemachten Erfahrungen werden Einsatzmöglichkeiten ausgelotet und der Mehrwert agilen Arbeitens erfahrbar gemacht.

7.3. Vorteile agiler Methoden erleben

Fach- und Führungskräfte mit Koordinationsaufgaben oder Teamverantwortung können das Qualifizierungsangebot des Zukunftszentrums Süd nutzen, um die Grundlagen des agilen Arbeitens kennenzulernen und im eigenen Arbeitsumfeld auszuprobieren. Dadurch erkennen sie die Vorteile agiler Methoden gegenüber traditionellen Ansätzen des Projektmanagements. Beim Umsetzen eines eigenen agilen Projekts werden Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für sie konkret und greifbar. Eine kontinuierliche Begleitung durch individuelle Beratung oder betriebsübergreifende Online-Formate mit gemeinsamer Reflexion und Erfahrungsaustausch in der Gruppe hilft, agile Prinzipien zu verstehen und anzuwenden.

Bei der Einführung von agilem Projektmanagement in KMU gibt es viele offene Fragen. Workshop- und Begleitformate erleichtern den Einstieg. KI-Chatbots als Lernhilfe sowie Open Educational Resources (OER) unterstützen Fach- und Führungskräfte bei der weiteren Beschäftigung mit dem Thema. Eine Praxishilfe des Zukunftszentrums Süd zeigt auf, wie sich das Thema in die eigene Personalentwicklung integrieren lässt (vgl. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/beschaefigte-mit-open-educational-resources-oer-und-kuenstlicher-intelligenz-ki-gezielt-foerdern-1/>).

Um einen Eindruck davon zu erhalten, wie agiles Projektmanagement in der Umsetzung funktioniert, ist es sinnvoll, an Beispielen zu lernen. Ein Good-Practice-Beispiel des Zukunftszentrums Süd veranschaulicht das Vorgehen (vgl. KI-Chatbots Marke Eigenbau?!: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/ki-chatbots-marke-eigenbau-whitepaper-mit-hintergrundinformationen-empfehlungen-und-praxistipps/>).

7.4. Qualifizierungs- und Beratungsangebote nutzen

Das Zukunftszentrum Süd wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) sowie anteilig durch die Landesministerien für Wirtschaft in Bayern und Baden-Württemberg gefördert. Umgesetzt wird das Zukunftszentrum Süd durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) am Standort Nürnberg im Verbund mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw), dem Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (BIWE) und der Technischen Hochschule Deggendorf.

Unser öffentlich gefördertes Angebot richtet sich an Unternehmen mit Sitz in Bayern oder Baden-Württemberg, die vor der Frage stehen, wie sie ihre Beschäftigten fit für die digitale Transformation machen können. Wir unterstützen bei der Entwicklung eigener betriebsspezifischer Qualifizierungsangebote und bieten Workshops für alle Beschäftigtengruppen und jede Branche zu einem breiten Spektrum von Themen an: zu digitaler Grundbildung und KI über Projektmanagement und Team-Bildung bis zur Digitalen Resilienz. Weitere Informationen über unsere Angebote finden Sie auf der Website unter <https://zukunftszentrum-sued.de>.

8. Anhang: Linkliste

8.1. Agilität Grundlagen

- Agiles Arbeiten: <https://studyflix.de/wirtschaft/agiles-arbeiten-3435>
- Manifest für Agile Softwareentwicklung:
<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Das agile Manifest: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/das-agile-manifest/>
- Agiles Projektmanagement: Der ultimative Überblick: <https://projekte-leicht-gemacht.de/projektmanagement/agiles-projektmanagement/#Methoden-im-agilen-Projektmanagement>
- Cynefin-Modell: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/cynefin-framework/>
- Stacey-Matrix: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/stacey-matrix/>
- Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projektmanagement (Teil 2):
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/klassisches-agiles-projektmanagement-teil-2/>
- Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projektmanagement (Teil 3):
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/klassisches-agiles-projektmanagement-teil-3/>
- Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projektmanagement (Teil 4):
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/klassisches-agiles-projektmanagement-teil-4/>
- ProjEKtmanagement (KI) – Bringen Sie Ihre Projekte zum Fliegen (Registrierung):
<https://lms.zukunftszentrum-sued.de/>
- Agil-o-Meter: <https://projekte-leicht-gemacht.de/agil-o-meter/>

8.2. Agilität Methoden

- 23 Agile Statistiken: Wie relevant sind agile Methoden?
<https://echometerapp.com/de/agile-statistiken/>
- Kanban Board: <https://studyflix.de/wirtschaft/kanban-board-3486>
- Was ist ein Kanban Board und wie benutzt man es?
<https://conceptboard.com/de/blog/kanban-board-verstehen-und-mit-einer-vorlage-direkt-ausprobieren/>
- Beispiele für Personal Kanban Boards: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/zeitmanagement/beispiele-personal-kanban-boards/>
- Meetings ohne Agenda effizient gestalten – Lean Coffee:
<https://conceptboard.com/de/blog/lean-coffee-meeting-kostenlose-vorlage/>
- Scrum Methode: <https://studyflix.de/wirtschaft/scrum-methode-3426>
- Scrum: Der ultimative Guide für Einsteiger: <https://projekte-leicht-gemacht.de/projektmanagement/agiles-projektmanagement/scrum/>
- Scrum Guide: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

- Design Thinking: <https://studyflix.de/wirtschaft/design-thinking-3494>
- OKR: <https://studyflix.de/wirtschaft/okr-3534>
- 9 Retrospektive-Methoden – nicht nur für agile Teams: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/agile-methoden/9-retrospektive-methoden/>
- Die 11 besten Retrospektiven-Templates für Sprint und Projekt Retrospektiven: <https://conceptboard.com/de/blog/die-11-besten-retrospektiven-templates-fuer-sprint-und-projekt-retrospektiven/>

Literatur zum Weiterlesen

- Dauser, D. & Schley, T. (2025): *Beschäftigte mit Open Educational Resources (OER) und Künstlicher Intelligenz (KI) gezielt fördern! Eine Praxishilfe für die betriebliche Personalentwicklung im Mittelstand (aktualisierte Ausgabe)*. f-bb-online 05/25. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/beschaeftigte-mit-open-educational-resources-oer-und-kuenstlicher-intelligenz-ki-gezielt-foerdern-1/>
- Dauser, D., & Utomo, M. (2025): *KI-Chatbots Marke Eigenbau?! Whitepaper mit Hintergrundinformationen, Empfehlungen und Praxistipps*. f-bb-online 01/25. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/ki-chatbots-marke-eigenbau-whitepaper-mit-hintergrundinformationen-empfehlungen-und-praxistipps/>
- Digital.ai (2024): 17th State of Agile Report. Online bestellbar unter: <https://digital.ai/de/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>
- Digital.ai (2025): 18th State of Agile Report. Online bestellbar unter: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/18th-state-of-agile-report/>

Außerdem zuletzt vom f-bb veröffentlicht

- Fischer, A., Jöchner, A., Pabst, C., Lorenz, S., & Schley, T. (2023): *KI-basierte Personalisierung berufsbezogener Weiterbildung. Ein Praxisleitfaden für Bildungsanbieter*. f-bb-Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis (Bd. 73). Bielefeld: wbv Publikation.
- Fischer, A., Jöchner, A., & Dauser, D. (2024). *Open Educational Resources (OER) und Künstliche Intelligenz (KI) – Entwicklungschancen für die berufliche Weiterbildung*. f-bb-online 03/24.
- Pabst, C., Jöchner, A., Fischer, A., Lorenz, S., & Schley, T. (2023): *Modularisierung berufsbezogener Weiterbildung. Ein Praxisleitfaden für Bildungsanbieter*. f-bb-Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis (BD. 74). Bielefeld: wbv Publikation.
- Richter, K., & Müller, J. (2023): *Berufliche Weiterbildung im Kontext der digitalen Transformation. Digitale Methoden und Medienformate zur Gestaltung beruflicher Bildungsinhalte*. f-bb-online 04/23. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/berufliche-weiterbildung-im-kontext-der-digitalen-transformation-digitale-methoden-und-medienformat/>

