

# **Widerstand gegen Wissensmanagement: Der Faktor "Mensch" in Veränderungsprozessen**

Menschentypen in Wissensmanagement-Prozessen zielgerichtet einbeziehen

**Carina Goffart | Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Uni)  
Gesa Krauss | freiberufliche Trainerin**

**ProfessionalCenter**  
Universität zu Köln

#ihkkoeln | 25.11.2025



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln



## Veränderung ist allgegenwärtig – und Menschen reagieren unterschiedlich

Wissensmanagement stößt immer einen Chance-Prozess an, in dem Mitarbeitende mitgenommen werden müssen. In der Praxis unterscheiden wir 7 Grundtypen (nach Dietmar Vahs) im Umgang mit Veränderung, die es einzubinden und mitzunehmen gilt.

In diesem Workshop betrachten wir diese Typen und erarbeiten, welche Elemente und Maßnahmen ein praxisnaher, Typen-gerechter Wissensmanagement-Ansatz enthalten sollte, um alle bestmöglich mit einzubeziehen.



# Visionär:innen Missionar:innen Promoter:innen



Eine kleine, aber entscheidende Gruppe von Mitarbeiter:innen und Leader:innen, die die Ziele und Maßnahmen des geplanten Wandels aktiv mitgestaltet hat. Sie sind oftmals kreativ, denken analytisch und verstehen Change als Chance zur Verbesserung. Als „Missionar:innen“ überzeugen sie ihre Kolleg:innen mittels Vision, Strategie und gewinnender Wortwahl vom Erfolg des Wandels und integrieren sie andererseits aktiv in den Veränderungsprozess. Sie sind eine verschwindend geringe Gruppe und benötigen die „Aktiven Gläubigen“ als Unterstützer.

Wie verhalten wir als Wissensmanager\*innen <sup>uns</sup> diesem Typ gegenüber?

- Identifizieren (früh)
- Zuhören / offen / aktiv fragen
- positiv zugewandt
- wertschätzend
- eingehen auf Bedürfnis (emotionale Intelligenz)
- Fingerspitzengefühl: motivierend vs. realistische Erwartungshaltung
- Grenzen aufzeigen
- Ideen strukturieren

Welche methodischen Angebote können Wir machen?

- Zusammen dringen/ austauschen
- Brainstorming → Ideen entwickeln lassen
- aktive Rolle zuweisen (Multiplikator)
- Steuern (Ausübung vermeiden)
- kreativ einbeziehen (Gestalter)
- im Pilotbereich (Tester/Key User)
- in Veranstaltungen/Diskussionen/einbinden (Promoter) Funkfunk/Stimmung



## Gläubige

Die „Aktiven Gläubigen“ (auch „Early Adopter“ genannt) sind überzeugt von der Notwendigkeit und dem Erfolg des bevorstehenden Wandels und sind nah an den Visionär:innen, Missionar:innen und Promoter:innen.

Diese Gruppe ist bereit, aktiv mitzuwirken. Diese Menschen tragen somit entscheidend dazu bei, die Umsetzung des Veränderungsprozesses mit voranzutreiben. Aktive Gläubige sind die perfekten Change Agents und Multiplikator:innen in Zeiten der Veränderung innerhalb der Organisation.

Wie verhalten wir als Wissensmanager\* innen uns diesem Typ gegenüber?

- bestärken und miteinbeziehen
- vertrauensvoll
- Gestaltungsspielraum bieten
- offenes Ohr haben

Welche <sup>methodischen</sup> Angebote können wir machen?

- Rollenverantwortung Themen - /
- als Kommunikator:in einsetzen in beide Richtungen : Team ↔ Wissensmanager:in
- Pilotprojekt
- Multiplikator:in
- Mentoring

# Opportunist:innen



Diese Mitarbeiter:innen analysieren persönliche Vor- und Nachteile der Veränderungen und äußern sich vorsichtig positiv gegenüber Vorgesetzten. Gegenüber Kolleg:innen zeigen sie jedoch Skepsis. Ein differenziertes Verständnis dieser Gruppe ist darüber hinaus entscheidend für eine effektive Kommunikationsstrategie, die diese Gruppe aktiv mit aktiv mit einschließt.

Wie verhalten wir als Wissensmanager\*innen uns diesem Typ gegenüber?

- Reihenholen ins Team als Fürsprecher\*in.
- Im Team Skepsis ausräumen und vorher ernst nehmen und Gründe erfahren.
- Vorgesetzte: über sie Erwartungshaltung kommunizieren + motivieren.
- Mit den Visionär\*innen zusammenbringen.  
→ darüber die persönlichen Vorteile heraussortieren und Vorteile für das Unternehmen.
- Sie zu "Motivatoren" für die Untergrendkämpfer\*innen "Realitätscheckern" machen.

Welche methodischen Angebote können wir machen?

- Bottom up: über gemischte Gruppen sie überzeugen.  
Sie hören von anderen die Vorteile.  
(Top Down: über Sanktionen bei "höchsten Opportunist:innen")
- Anreizstrukturen schaffen → persönlichen Nutzen herausstellen.  
→ initial!
- Quickwins identifizieren + forcieren  
(→ abgestimmt auf Opportunist:innen-Typ)



## Abwartende & Gleichgültige

Die Mehrheit im Unternehmen zeigt eine geringe Bereitschaft zur aktiven Beteiligung am Wandel. Ihre Motivation steigt erst, wenn spürbare Erfolge des Veränderungsprozesses sichtbar werden. Diese Menschengruppe lässt sich von den Aktiv Gläubigen und Change Agents mitziehen. Sie stehen der Veränderung grundsätzlich neutral gegenüber und sind deshalb von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Veränderungsprozesses.

- Wie verhalten wir Wissensmang-  
ger\*innen uns diesem Typ gegenüber?
- INSPIRIEREN / UNTERSTÜTZUNGS ANBIETEN
  - AKTIVIEREN
  - Kein Druck,  
aktiv informieren
  - Niedrigschwellige  
Beteiligung
  - Beziehungsarbeit + Vertrauen schaffen
- Welche methodischen Angebote können wir machen?
- STORYTELLING POSITIV
  - AKTIVIERENDE INFORMATIONSFORMATE
  - Erfolge + Selbstwirksamkeit fördern
  - "Brown Bags"-Methode
  - Q&A Panels (optional anonym)

## Untergrundkämpfer:innen & Skeptiker:innen



Der andere Teil der breiten Masse umfasst die Untergrundkämpfer:innen und Skeptiker:innen. Sie halten lieber an Bestehendem fest und stehen dem Wandel negativ gegenüber. Es sind die Personen, die verdeckten Widerstand leisten, indem sie Gerüchte streuen und Stimmung gegen die Veränderung machen. Diese Menschen müssen mit ihren Bedenken und Bedürfnissen ernstgenommen werden. Die Identifikation und der konstruktive Umgang mit dieser Gruppe ist entscheidend, um negative Einflüsse zu minimieren.

Wie verhalten wir als Wissensmanager\*innen <sup>uns</sup> diesem Typ gegenüber?

- Offenheit
- Raum für Kritik / Vorschläge / Partizipation
- Vorteile aufzeigen / Ängste nehmen / Informieren
  - Transparenz schaffen ("Intranet machen")
  - Perspektiven aufzeigen ("Wo geht die Reise hin?")

Welche methodischen Angebote können wir machen?

- Anonyme Umfragen
- Regelmäßiger Update-Call
- Offene Sprechstunde
- Als Testuser einbinden
- "Post Mortem"



## Gegner:innen

Offene Gegner:innen sind Mitarbeiter:innen, die ihre Ablehnung gegenüber den geplanten Veränderungen offen zeigen. Sie sehen nicht nur sachliche Risiken, sondern auch persönliche Nachteile und äußern diese frei gegenüber Kolleg:innen und Vorgesetzten. Nicht

selten wird die Notwendigkeit der Veränderung bestritten oder Krisen negiert. Offene Gegner:innen haben das Ziel, ihren aktuellen Status zu verteidigen.

Trotz ihrer Kritik können sie durch konstruktive Anmerkungen den Veränderungsprozess positiv beeinflussen.

Wie verhalten wir als Wissensmanager\*innen uns diesem Typ gegenüber?

interessiert, offen, neutral,  
geduldig, Gegnertyp analysieren,  
Einfluss bewerten | Risiko abschätzen,  
ggf. eskalieren nach oben

Welche methodischen Angebote können  
wir machen? transparent & umfassend

Schwachpunkte | Kritik formulieren,  
einbringen lassen, Ängste  
adressieren, Konfrontieren,  
persönlichen Mehrwert erarbeiten,  
Feedback anbieten

Kommunikation

## **Emigrant:innen**



Eine kleine Gruppe von Mitarbeiter:innen, die sich entscheiden, das Unternehmen zu verlassen, sind die Emigrant:innen. Dies sind oft Leistungsträger:innen, die nach dem Wandel keine ausreichenden Perspektiven für sich sehen. Die Identifikation und gezielte Ansprache dieser Gruppe ist entscheidend, um den Verlust von talentierten Mitarbeiter:innen zu minimieren.

• Wie verhalten wir als Wissensmanager\*innen diesem Typ gegenüber?

- Beweggrinde suchen

- Wertschätzung „Leistung ist wichtig“ -> „Grätze von deiner Erfahrung“
- Beste 3 Punkte und Effizientesten im Arbeitsprozess
- Entwicklungs Alternativen zeigen
- Offen ziehen lassen

Welche methodischen Angebote können wir machen?

- anonymes Feedback
- Onboarding mit klaren Vorgaben & Tristen
- Prozessinterview
-



# ProfessionalCenter

## Universität zu Köln



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

# Unsere Ziele

## Unsere Vision

Absolvent\*innen der Universität zu Köln besitzen neben einem Hochschulabschluss überfachliche Zukunftskompetenzen und sind in der Lage, ihren beruflichen Lebensweg zu planen und zu gestalten.

## Unsere Mission

Wir ermöglichen Studierenden mit unseren Angeboten, ihre Kompetenzen gezielt zu erweitern und ihr Profil nach eigenen Vorstellungen zu schärfen. Wir kooperieren dazu mit Expert\*innen aus der Praxis und beziehen aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse sowie relevante gesellschaftliche Diskurse mit ein.

Wir schaffen eine Brücke zwischen Universität, Arbeitswelt und Gesellschaft.

## Unser Angebot

Wir organisieren bis zu 70 Lehrveranstaltungen (LV) zum Thema berufliche Qualifizierung pro Semester, die von Expert\*innen aus der Praxis gelehrt werden. Und wir lehren selbst.

## Unser Claim

Wissen, was kommt:  
Kompetenzen für Studium und Beruf



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

# Unsere Zielgruppen



## Bachelor- Studierende

aller Fakultäten und Studienfächer an der Universität zu Köln können unsere Lehrveranstaltungen im Rahmen des „Studium Integrale“ (SI) besuchen und anrechnen lassen.



## Master- und Lehramtsstudierende

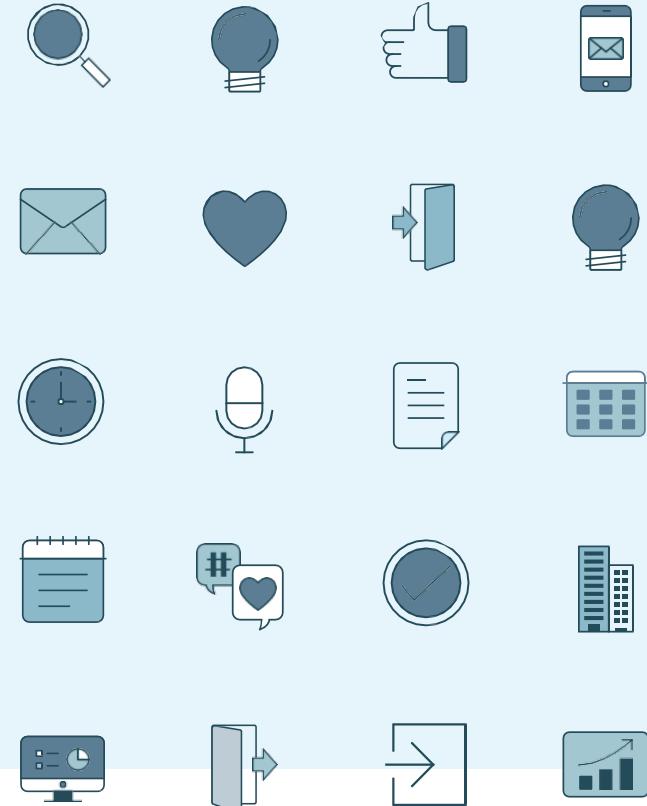
aller Fakultäten und Studienfächer an der Universität zu Köln können im Rahmen des „Extracurricularen Angebots“ (EA) freiwillig an unseren Lehrveranstaltungen teilnehmen.



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

# Vorteile für Studierende

- bekommen Kompetenztrainings im Studium angerechnet und auf dem „Transcript of Records“ ausgewiesen
- verlassen für ihre praxisnahe Weiterbildung die Universität nicht
- lernen von Expert\*innen mit Hilfe des „cognitive apprenticeship“  
(im Sinne eines Meister-Lehrling-Verhältnisses)
- vernetzen sich innerhalb der Region mit Personen, Unternehmen, Institutionen, etc.



# Unser Partner: IHK Köln



## Unsere Kooperation

- seit 2015
- mittlerweile 4 Zertifikatlehrgänge
- **ursprüngliche Idee:** Studierende erwerben während des Studiums ein Zertifikat
- **derzeitige Idee:** Studierende & Arbeitnehmer\*innen erwerben gemeinsam ein Zertifikat



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

# IHK Köln Weiterbildung

## **Teil des Geschäftsbereiches Berufsbildung**

... gleichzeitig jedoch frei gestaltend und unabhängig vom Berufsbildungsgesetz (BbiG), welches die betriebliche Berufsausbildung und -vorbereitung, die Fortbildung sowie die berufliche Umschulung regelt.

## **Fachkräftesicherung und -entwicklung**

... am Zahn der Zeit mit den Themen, die derzeit benötigt werden, um auf die Bedarfe der Unternehmen zu reagieren.

## **Methodisch-Didaktischer Fokus**

... als übergreifendes Konzept und damit einhergehend seit vielen Jahren erfolgreicher Einsatz analoger und digitaler Lerntechnologien.

## **Produktschwerpunkt Zertifikate**

... als „schlanke“, intensive Lernform mit kompetenzorientierten Prüfungen



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

# Was ist ein Zertifikat?

## Reaktion auf Bedarf von Unternehmen

Zertifikatslehrgänge ermöglichen eine schnelle Anpassung an aktuelle Themen und unternehmensspezifische Qualifizierungsbedürfnisse.

## Kompetenzbasiert

Der mit dem Zertifikatslehrgang verknüpfte Wissenszuwachs bzw. Kompetenzerwerb steht im Vordergrund.

## Arbeitsintensiv mit Output für die Praxis

Die Didaktik und Methodik der Zertifikatslehrgänge fordert zu interaktiver Arbeit auf und generiert Mehrwert für die berufliche Praxis.

## Lernbegleitung von Beginn an

Ausgewählte Trainer\*innen bereiten die Teilnehmenden von Beginn an auf den erfolgreichen Abschluss der Zertifikatsprüfung zielgerichtet vor.



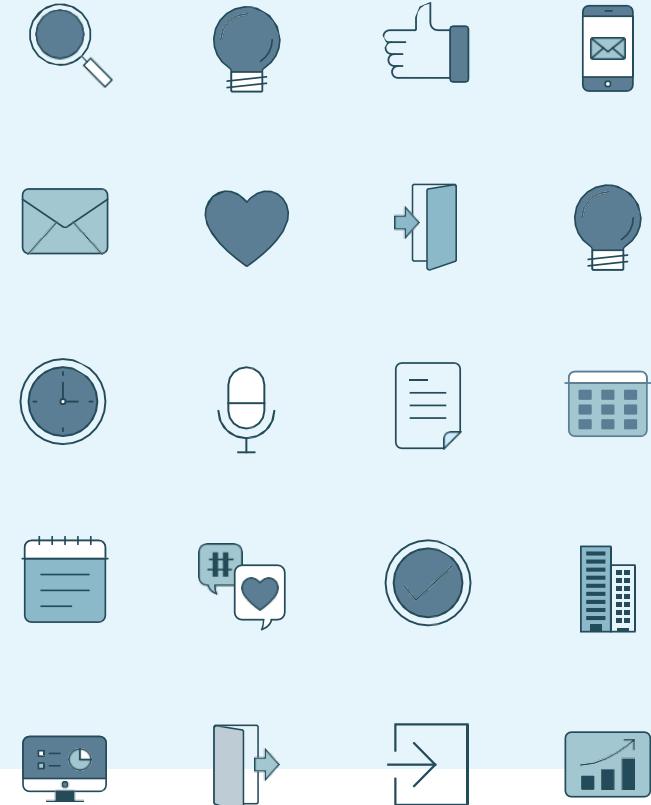
# Vorteile für Unternehmer\*innen

in Bezug auf die Kooperation mit der  
Universität:

... neue Köpfe finden

... neue Denkweisen integrieren

... Heuristiken wissenschaftlich fundieren



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

© ProfessionalCenter der Universität zu Köln



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

© ProfessionalCenter der Universität zu Köln



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

© ProfessionalCenter der Universität zu Köln



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln

© ProfessionalCenter der Universität zu Köln

# IHK – Zertifikats- lehrgänge

**Train the Trainer**  
**Projektmanager\*in**  
**Wissensmanager\*in**  
**Nachhaltigkeitsmanager\*in**

Inhaltliche Ausbildung am ProfessionalCenter

Zertifikatsprüfung vor der IHK Köln



**ProfessionalCenter**  
Universität zu Köln

# Ziele des Zertifikatlehrgangs “Wissensmanager\*in (IHK)“

Die Teilnehmenden...

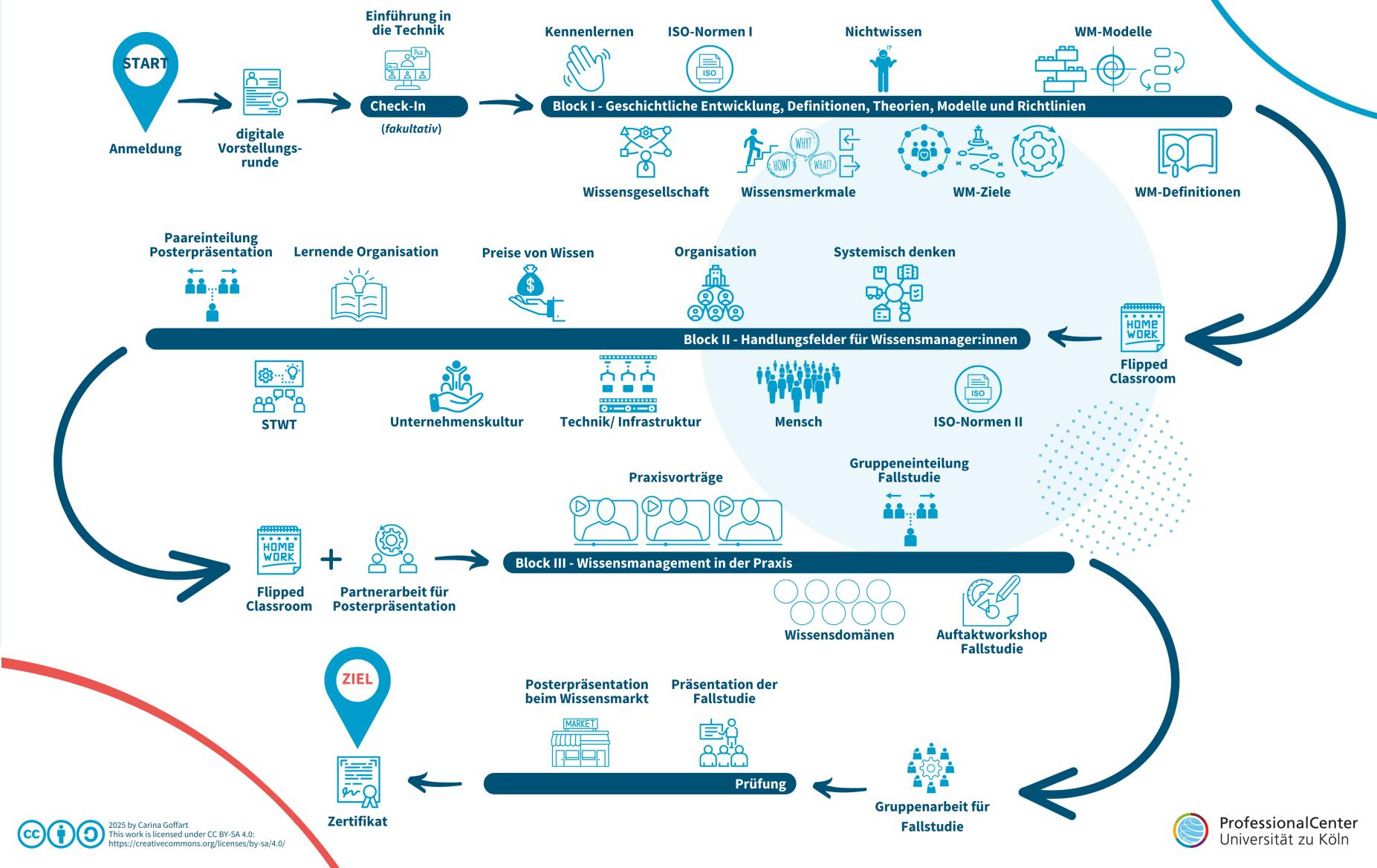
- kennen und verstehen grundlegende Begriffe und Theorien zum Thema Wissen und des Wissensmanagements
- kennen und verstehen ausgewählte Theorien, Instrumente und Methoden, um Wissensmanagement im Unternehmen erfolgreich einzuführen, zu systematisieren, zu verbessern oder zu optimieren.
- wenden ausgewählte Methoden des Wissensmanagements im Rahmen der Ausbildung beispielhaft an.
- kennen und verstehen die grundlegende Vorgehensweise bei der Einführung von Wissensmanagement-Projekten im Unternehmen
- kennen und verstehen die Notwendigkeit von intrinsischer Motivation der Mitarbeitenden, an Wissensmanagement-Projekten mitzuarbeiten
- wenden ihre Kenntnisse beispielhaft auf eine Fallstudie an
- kennen Beispiele der Arbeit von Wissensmanager\*innen aus der Praxis

Link zu Weiterbildung:

[https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/zertifikatslehrgaenge/wissensma\\_nager--5160982](https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/weiterbildung/zertifikatslehrgaenge/wissensma_nager--5160982)

## Zertifikatslehrgang "Wissensmanager\*in (IHK)"

# Learner's Journey



# Kontakte

## ProfessionalCenter

**Carina Goffart**

[carina.goffart@uni-koeln.de](mailto:carina.goffart@uni-koeln.de)

**Gesa Krauss**

[gesa.krauss@uni-koeln.de](mailto:gesa.krauss@uni-koeln.de)

## IHK Köln

**Bernd Leuchter**

[bernd.leuchter@koeln.ihk.de](mailto:bernd.leuchter@koeln.ihk.de)



ProfessionalCenter  
Universität zu Köln