



Qualifizierungsbaustein Führung
Lernsequenz Füh 1 Strategie und KI

Ziel

Führungskräfte und auch Mitarbeitende können die (Nutzungs-)Möglichkeiten und den Mehrwert durch KI im eigenen Betrieb (sowie die Vor- und Nachteile von KI) erkennen, lernen mögliche Geschäftsmodelle und ganz oder teilweise durch KI gesteuerte Prozesse kennen und Wissen um interne (Wie werden die Leistungen im Betrieb erstellt?) und externe Strategien (erfolgreiche Leistungen für den Kunden) der KI (im eigenen Betrieb) und wie KI in die bisherige Strategie eingebettet werden kann.

Zielgruppe

Berater*innen, Führungskräfte, Betriebsrat, Beschäftigte

Dauer: ca. 2h

Qualifizierungsinhalte u. a.

Wie kann ich KI für die eigene Strategie nach innen und nach außen nutzen? Welcher Mehrwert soll mit der KI-Nutzung erreicht werden?

- *Hinführung zur Thematik/Kennenlernen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen / <i>warm-up</i> • Lernziele / Erwartungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernförderliche Grundstimmung erzeugen z. B. durch Musik (online/Präsenz mgl.), direkte Ansprache, kleiner Input wie „Speed-Dating“: Zu einer bestimmten Frage (muss nicht themenbezogen sein) zweier Teams zum Kennenlernen bilden und kurze Gespräche ermöglichen; weitere Warm-ups online: <u>Warm-up Finder: Welches Kennenlerspiel passt zu deinem Online-Meeting (workshop-spiele.de)</u> (ca. 10 Minuten) • Kennenlernen der Lerngruppe untereinander, z.B. durch Fragen wie: <ul style="list-style-type: none"> • Name und Funktion im Betrieb • Erfahrungen mit KI (oder wenn nicht vorhanden, allgemein mit 4.0-Technologien/digitale Transformation) (ca. 10 Minuten) • Den Teilnehmenden vermitteln, dass sie keine „Konsumenten“ sind, sondern aktiv gefordert sind (ca. 1 Minute) • Lernziele der Lernsequenz vorstellen (ggf. mit Erwartungen an das Seminar / individuelle Ziele, die erreicht werden wollen) (ca. 5 Minuten) • Im Präsenzfall ggf. Rollen vergeben (Stimmungswächter, Zeitwächter, Head of Organisation), ggf. Themenspeicher anlegen für wichtige Punkte, die die Teilnehmenden bearbeiten wollen, aber erstmal nicht zentral für



	das Seminarthema wären (ca. 2 Minuten)
--	---

- *Warum ist das Thema wichtig? (kurz Relevanz für KMU)*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (z. B. die Frage, warum und wie kann die Wettbewerbsfähigkeit durch KI gesteigert werden?) • Effektive Nutzung der vorhandenen Ressourcen im Betrieb, produktivere Prozesse (Wie geht das eigentlich? Was genau ist wirklich der Vorteil von KI?) • Erschließung neuer Märkte • Was ist das Besondere an KI: z.B. Veränderung von Arbeitsprozessen, ggf. Veränderung der Handlungsträger*innenschaft, Veränderung der Datenhoheit (Wem gehören die Daten und was darf damit gemacht werden?); Veränderung von Betriebsabläufen. Darum ist es notwendig, frühzeitig eine Strategie zu entwickeln, ob, wo, wie wann und wofür KI-Systeme eingeführt werden können/sollten/müssen. 	<p>Einstiegsmöglichkeiten u. a. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragestellungen: Warum verbessert KI eigentlich die Wettbewerbsfähigkeit? Welche Vorteile könnte KI dem eigenen Betrieb bringen? Warum können durch KI neue Märkte erschlossen werden? Wer kennt Beispiele (Bsp. als Impulsgeber nennen wie Plattformökonomie; in anderen Branchen wurden die Ressourcenverhältnisse komplett durcheinandergewirbelt; die Uber-Story (ÖPNV in USA)) (Gerade für diese Zielgruppe sind die Schattenseiten von Uber zu markieren – oder wir finden andere Beispiele, die nicht dermaßen umstritten sind. Ein Link aus dem Handelsblatt https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/paris-und-lyon-wuetende-taxifahrer-greifen-us-konkurrenz-an/9327572-all.html) • Gedanken werden im Plenum gesammelt und notiert (schematische Darstellung, was sich in der Wirtschaft wirklich verändert – Cynefin-Framework (https://du-bist-grossartig.de/weisst-du-was-das-cynefin-framework-ist/)) • Offene Sammlung von unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten von KI in Unternehmen (Produkte, Dienstleistungen, Prozessoptimierung, Kommunikation) durch 1-2-4-all-Übung (<u>Liberating Structures</u>): erst sammelt jede*r einzeln, dann zu zweit, zu viert, schließlich im Plenum • Video zum Einstieg: <u>In welchen Bereichen kann sich der Einsatz von KI für KMU besonders lohnen? - Gemeinsam Digital (gemeinsam-digital.de)</u> (ca. 20 Minuten)

- *Worum geht es bei dem Thema? (Detailinfos und Hintergründe)*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstrategie = langfristige Ausrichtung einer Organisation zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs • Zusammenhang zwischen Unternehmensaktivitäten und Unternehmensumfeld + Orientierung • Externe Strategie: Mit welchen Produkten und Leistungen bin ich im Kundenumfeld erfolgreich? • Interne Strategie: Art und Weise (Arbeitsorganisation, Personaleinsatz, etc.) wie diese Leistungen im Unternehmen 	<p>Einführung/Hinführung zur Thematik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Powerpoint/pdfs mit grundlegenden Informationen über die Thematik wie u. a. über interne und externe Strategie, etc. • Erklärvideo: in 4 Schritten zur eigenen KI-Strategie: https://www.youtube.com/watch?v=FmH83FZuJ08 • Grundsätzliche Fragen zu dem Video aus dem Teilnehmendenkreis beantworten, insbesondere auch nochmal das Verständnis hinsichtlich "Mission" und



<p>erstellt werden können + erforderliche Kernkompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none">• Digitale Geschäftsmodelle	<p>“Vision” bezogen auf die Unternehmensstrategie (insb. im Handwerk nicht immer klar)</p> <ul style="list-style-type: none">• Kompass 4.0 aus der Potenzialanalyse Arbeit 4.0, S. 7 (Unser Status Quo – unsere Erwartungen an das Seminar / die Qualifizierung) <p>(ca. 20 Minuten)</p> <p>Strategie entwickeln durch:</p> <ul style="list-style-type: none">• Strategiefindung und -beschreibung: <u>ITB_US1.indb</u>, z. B. anhand des Musterbetriebs eine Situationsanalyse machen (durch SWOT-Analyse) (weitere Instrumente werden im Skript genannt und stellen weitere Optionen dar)• Weitere Inhalte siehe hier: https://www.betriebswirt.de/digiskript/• Grundlagewissen: digitale Geschäftsmodelle, um darauf aufbauend KI in diese zu integrieren: Mögliche Videos u. a.: https://www.handwerkdigital.de/cgi-bin/scgi?sid=1&se=1&kd=0&sp=deu&rid=677&bef=neueseite; oder https://www.youtube.com/watch?v=9uP7n9PxxN4• KI-Kochbuch, S. 18 oder https://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/images/angebot/Downloads/Leitfaden/Leitfaden_Geschaeftsmodellinnovationen.pdf , S. 7 <p>Business Model-Canvas erklären und in Kleingruppen anhand eines Praxisbeispiels: z. B. Bäckerreihandwerk, Predictive Analytics: https://meteolytix.de/ (Basis: Links stehende Fragestellungen zur externen und internen Strategie: An welcher Stelle tangiert KI die interne und externe Strategie?) - wichtige Fragestellung: Wie beteiligen wir Betriebsräte und Beschäftigte?</p> <p>Hinweis 1: Wenn aus dem Teilnehmendenkreis ein Praxisbeispiel vorhanden ist, auch dieses verwenden</p> <p>Hinweis 2: In den Feldern werden zu jedem Schlüsselfaktor in Stichworten Ideen notiert. Durch dieses visuell unterstützte Vorgehen lassen sich viele Einzelideen zu einem Geschäftsmodell baukastenartig zusammenfügen und zueinander in Beziehung setzen, bis ein marktfähiges Modell</p>
---	--



	<p>gefunden ist. Am besten funktioniert das Ganze, wenn eine interdisziplinäre Gruppe mit der Methode arbeitet.¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kombination von Ergebnissen aus der Canvas-Übung und der beispielhaften SWOT-Analyse anhand des Praxisbeispiels Bäckerhandwerk <p>(ca. 20 Minuten)</p>
--	--

• Chancen und Gefahren

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchdachte Strategie liefert Antworten auf zukünftige Fragen, Prioritäten zu setzen und Entscheidungsprozesse zu verkürzen (Optimierungspotenzial) • Erschließung neuer Geschäftsmodelle • Verbesserte Arbeitsproduktivität • Verbesserte Wachstumspotenziale & Erschließung neuer Märkte & Wettbewerbsvorteil • Vom Produkt- zum Lösungsanbieter • Stärkung der Kundenbindung & Steigerung der Kundenzufriedenheit • Innovationsführer im Wettbewerb • Verbesserte Arbeitsprozesse (aus Sicht der Beschäftigten): Vereinfachte Arbeitsprozesse, weniger Belastungen, Kreativität für andere Bereiche, größerer Möglichkeitsspielraum für die Kolleg*innen, sich zu betätigen. Sinnvollere Ressourcennutzung <p>Gefahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlecht geplante Einführung und unsystematische Nutzung • Hohe Investitionskosten und einhergehende Finanzierungsschwierigkeiten • Unterschätzung des fachlichen Know-hows --> fehlerhafte Prozesse und suboptimale Qualität • Verspätete oder ungenaue Informationen über Veränderungen, intransparente Entscheidungsprozesse oder als unfair empfundene Lösungen reduzieren die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten; Ängste werden verstärkt, Arbeitsplatzunsicherheit • Vernachlässigung der erforderlichen arbeitsorganisatorischen Veränderungen/Reorganisationen • Wettbewerbsnachteile durch Fluktuation, schlechtes Betriebsklima, verminderte Produktivität oder Produkt-/Dienstleistungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Überlegen anhand des Praxisbeispiels, wo Gefahren und wo Chancen liegen könnten (wichtig: Angst nehmen / Gefahren sind handhabbar) • Ggf. auch Nutzung der Potenzialanalyse Arbeit 4.0, Checkbaustein 1 „Möglichkeiten der 4.0-Technologien für unseren Betrieb“ <p>(ca. 15 Minuten)</p> <p>Alternative Vorgehensweise:</p> <p>Walt-Disney-Methode einsetzen. https://kreativitätstechniken.info/ideen-generieren/walt-disney-methode/: jeweils eine Gruppe beschäftigt sich mit den Chancen bzw. Risiken und dann versucht die gesamte Gruppe synergetisch für die Risiken Lösungsansätze zu finden (nur in Ansätzen, um das Prinzip der Methode zu zeigen).</p> <p>Als Video: https://www.youtube.com/watch?v=YKus6APyZgw</p> <p>Alternativ/ergänzend: Denkhüte De Bono https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=BmEzIfw2r68&feature=emb_logo (Beispiel ist aus dem Bereich Hochschule, aber ich denke gut nachvollziehbar)</p> <p>Beide Methoden in Textform + ausfüllbare Template: https://betriebswirt.de/wp-content/uploads/AO-IM-Rollenbasierte-Kreativitaetstechniken.pdf</p> <p>(ca. 30 Minuten)</p>

¹ <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html>



<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte und Betriebs- und Personalräte werden nicht ausreichend mit einbezogen • Lernprozesse der Beschäftigten werden nicht ausreichend in die Strategie mit einbezogen • Verlust an Attraktivität für Beschäftigte, Nachwuchskräfte, Kunden und Partner & Minderung der Wettbewerbsfähigkeit • Beschäftigten-Perspektive: Speziell mit Blick auf die Arbeitsprozesse kann eine schlecht durchdachte Strategie zu Mehrbelastung führen, Unterbesetzung, De-qualifizierung der Kolleg*innen, Kommunikationseinbußen, Vereinzelung. Überforderung mit der neuen Technologie kann zu „innerer Kündigung“ führen. So besteht das Risiko eines Qualitätsverlust für die Beschäftigten. 	
--	--

• *Besondere Inhalte für die einzelnen Zielgruppen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Beraterinnen und Berater: Wie kann die strategische Ausrichtung um KI ergänzt und in der Betriebsberatung vermittelt werden?; Zudem siehe Zielgruppe “Führungskräfte”: auch das kann mit Beratenden gemacht werden, um Impulse über Beispiele in der Betriebsberatung zu setzen • Führungskräfte: systematische Erarbeitung, welche neuen Möglichkeiten sich durch KI dem Unternehmen im Marktumfeld bieten und welche Ressourcen im Betrieb dafür wirkungsvoll eingesetzt werden können; Kennenlernen von Anwendungsbereichen von KI (z.B. KI als Insellösungen oder verkettete oder betriebsübergreifende Lösungen und deren Auswirkungen auf die Strategie) • Beschäftigte: Beschäftigte sollten von Beginn an mitgenommen werden. Auch ihnen sollte die neue strategische Ausrichtung nähergebracht und erläutert werden und ihre Ängste aber auch Chancen und zusätzliche Impulse beachtet werden ; Mitbestimmungs- Mitwirkungs- und Informationsrechte der Beschäftigten (und sofern vorhanden der Betriebsräte) sind zu berücksichtigen und zu gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen der Einschätzungen der Berater*innen, auf welche Weise der Aspekt K-Strategie im Rahmen einer Beratung im Unternehmen eingebracht werden kann bzw. welche Beratungsthemen um den KI-Strategieaspekt erweitert werden können? • KomKI-Vorlage zur Erarbeitung einer eigenen Strategie für den eigenen Betrieb (ggf. durch Canvas-Modell auf KI-Strategie gemünzt entwickeln) • Hier auch nochmal Mgl. des Kompasses 4.0 auf der Potenzialanalyse 4.0, S. 7 • was sind die zentralen Punkte, die die Führungskräfte wissen müssen bezogen auf Mitbestimmungs- Mitwirkungs- und Informationsrechte? Eine Folie mit Mitbestimmungsrechten • Gemeinsamer Austausch (online oder Präsenz) von Führungspersonen und Beschäftigten; Beschäftigten wird die strategische Ausrichtung durch die Führungsperson nähergebracht und es wird Möglichkeit zum Austausch geboten



- *Maßnahmen zur Integration in die betrieblichen Strukturen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Fragestellungen bezüglich „Strategie nach außen“ zu den Themen Marktpositionierung (z.B. Welche KI gibt es in unserem Produkt- und Dienstleistungsbereich?), Kunden (z.B. Wie erreiche ich am besten den Kunden mit den neuen Produkten und Dienstleistungen (durch KI)?), Wettbewerber (z.B. Wie unterscheiden wir uns durch den KI-Einsatz von unseren Konkurrenten?), Lieferanten (z.B. Ändert sich durch den KI Einsatz unser Lieferantenkreis?), Mögliche Kooperationspartner (z.B. Bin ich bereit mit anderen Unternehmen zu kooperieren bezüglich KI-Fragen?), Wirtschaftlichkeit (z.B. Welche Kosten und Nutzen hat die neue KI-Strategie?) • Fragestellungen bezüglich „Strategie nach innen“ im Bereich Rolle der KI im Unternehmen (z.B. Welche KI gibt es, um unsere Arbeitsorganisation zu optimieren?), Vorbereitung und Akzeptanz (z.B. Wird den Führungskräften und Beschäftigten erklärt, welche KI eingesetzt werden soll?), Implementierung (z.B. Welche KI gibt es zur Verbesserung unserer internen Arbeitsprozesse?), Führung (z.B. Wird überlegt, welche Änderungen durch KI auf die Führung entstehen?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe oben: gemeinsame Canvasfüllung in Kleingruppen bzw. ggf. mit 1-2-4-all --> jetzt anhand des eigenen Betriebes <p>Evaluation/Reflexion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In der Gruppe: Welche Optionen ergeben sich für den eigenen Betrieb? Was hat man durch das Beispiel für sich mitnehmen können? Welcher Möglichkeiten sieht man für den eigenen Betrieb in der KI-Nutzung? Hat sich die Perspektive auf eine KI-Nutzung im Betrieb durch die Lernsequenz verändert? • Fragen von Beginn (Themenspeicher): Sind noch welche dazugekommen? Konnten einige beantwortet werden, ect.? • Verweis auf weitere Lernsequenzen <p>(ca. 30 Minuten)</p>

Passende weitere Lernsequenzen:

- Füh 2 Rahmenbedingungen der KI-Einführung
- Füh 3 Aktivierendes Führungsverhalten
- Füh 5 Unternehmenskultur und KI
- Füh 8 Ethik und KI
- Org 3 Risikobetrachtung
- Org 4 IT und KI (inkl. Beschaffung digitaler Produkte Arbeitsmitteleinsatz)
- Org 5 Umgang mit Daten: Organisation des Datenschutzes und der Datensicherheit, Datenqualität

Format und methodisches Vorgehen

Vorbereitung/mögliche Materialliste (z. B.: technische und räumliche Ausstattung):

Online-Durchführung

- Laptop, PC, mobiles Endgerät, etc.
- Kopfhörer
- Lautsprecher
- Zoom-, Teams-, Jitsi-Zugang oder ähnliches; Einrichten eines Online-Meetings
- Mind-Map-Tools (mural board, concept-board, etc.)
- Umfrage-, Abfrage-Tools (z. B. mentimeter, padlet)
- Internetzugang, WLAN, ...
- Bausteine/Kreativmaterial; im Vorfeld ggf. an Teilnehmende verschicken



• ...

Präsenz-Durchführung

- Flipchart und Marker (verschiedene Farben)
- Metallpinnwand
- Große Karten, Moderationskarten in versch. Farben
- Blätter
- Stifte
- Pinnnadeln
- Klebeband
- Entsprechend großer Raum hinsichtlich der Teilnehmendenzahl
- Tische, Stühle entsprechend der Teilnehmendenzahl
- Laptop, PC, ect. + Bildschirm zum vergrößerten Anzeigen
- Beamer
- Internetzugang (um Tools, Videos zu zeigen)
- Lautsprecher
- Pointer
- Wasser
- Snacks
- Bausteine/Kreativmaterial
- ...

Material/Linkliste:

- *Links zu Videos und Homepages:*
 - <https://du-bist-grossartig.de/weisst-du-was-das-cynefin-framework-ist/>
 - [In welchen Bereichen kann sich der Einsatz von KI für KMU besonders lohnen? - Gemeinsam Digital \(gemeinsam-digital.de\)](https://www.gemeinsam-digital.de/in-welchen-bereichen-kann-sich-der-einsatz-von-ki-fuer-kmu-besonders-lohnen?)
 - <https://www.youtube.com/watch?v=FmH83FZuJ08>
 - https://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/images/angebot/Downloads/Leitfaden/Leitfaden_Geschaeftsmodellinnovationen.pdf
 - <https://www.handwerkdigital.de/cgi-bin/scgi?sid=1&se=1&kd=0&sp=deu&rid=677&bef=neueseite>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=9uP7n9PkxN4>
 - <https://www.betriebswirt.de/digiskript/>
 - <https://kreativitaetstechniken.info/ideen-generieren/walt-disney-methode/>
 - Video Walt Disney-Methode: <https://www.youtube.com/watch?v=YKus6APyZgw>
 - Video Denkhüte De Bono: https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=BmEzlfw2r68&feature=emb_logo
 - Add-On Unterlagen Betriebswirt (HwO) zum Thema rollenbasierte Kreativitätstechniken: <https://betriebswirt.de/wp-content/uploads/AO-IM-Rollenbasierte-Kreativitaetstechniken.pdf>
- *Powerpoint/pdfs (mit grundlegenden Informationen über die Thematik)*
- *Potenzialanalyse Arbeit 4.0* (https://www.check-arbeit40.de/check-arbeit40/daten/mittelstand/pdf/Potentialanalyse_Arbeit_4.0.pdf)
- *KI-Kochbuch* (https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/zentrum-kommunikation-ki-kochbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- *Skript (geprüfter Betriebswirt): Thema Unternehmensstrategie (ITB_US1.indb)*
- *KomKI-Vorlage (zur Erarbeitung einer eigenen Strategie für den eigenen Betrieb)*



- <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html>

Praxisbeispiele

- Praxisbeispiel Bäckereihandwerk aus Skript: [ITB_US1.indb](#)
- Bäckereihandwerk: Optimierung/Verbesserung durch z. B. Wetterprognosen: <https://meteolytix.de/>

Links und Hinweis auf die Umsetzungshilfe

1.1.1 Externe und interne Strategie in der digitalen Transformation

1.1.6 Vor- und Nachteile von CPS-Anwendungsbereichen

Literaturhinweise

Offensive Mittelstand, Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ (2019) (Hrsg.):
Umsetzungshilfen Arbeit 4.0. Künstliche Intelligenz für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung
nutzen: Hintergrundwissen und Gestaltungsempfehlungen zur Einführung der 4.0-Technologien. Heidelberg.
<https://www.offensive-mittelstand.de/index.php?id=349>

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.) (2018): Potenzialanalyse Arbeit 4.0. Künstliche
Intelligenz für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung nutzen: Ein Selbstbewertungscheck zur
Einführung der neuen 4.0-Technologien. Heidelberg [https://www.check-arbeit40.de/check-
arbeit40/daten/mittelstand/pdf/Potentialanalyse_Arbeit_4.0.pdf](https://www.check-arbeit40.de/check-arbeit40/daten/mittelstand/pdf/Potentialanalyse_Arbeit_4.0.pdf)