



Qualifizierungsbaustein Führung

Lernsequenz Füh 3 Aktivierendes Führungsverhalten

Ziel

Teilnehmende kennen verschiedene mitarbeiterorientierte Führungsstile in KI-Prozessen, die bei dem Nutzen bringenden Einsatz von KI im Unternehmen sinnvoll sind. Führungsverhalten sollte situativ, aufgaben- und beziehungsorientiert sein. Führungskräfte kennen die Einstellung des Betriebsrates zur Zusammenarbeit, reflektieren ihren eigenen Führungsstil und können Chancen vermitteln, Ängste abbauen und auf mögliche Risiken hinweisen.

Zielgruppe

Berater*innen, Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebsrat

Dauer: 2h

Qualifizierungsinhalte u. a.

Wie kann die Belegschaft mitgenommen werden? Wie kann man die Beschäftigten motivorientiert führen und den Nutzen von KI vermitteln? An welchen Stellschrauben kann zur Steigerung der KI-Akzeptanz gedreht werden? Welche Ängste bestehen im Zusammenhang mit KI und wie können diese abgebaut 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: Warm-up Finder: Welches Kennenlerspiel passt zu deinem Online-Meeting (workshop-spiele.de) (ca. 10 Minuten) • Kennenlernen der gesamten Lerngruppe (wenn nicht mehr als 10 Teilnehmende anwesend sind), 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/der digitalen Transformation hier auch Möglichkeit, um schon eine Verbindung zum Thema der Lernsequenz zu schlagen) (ca. 10 Minuten) • Den Teilnehmenden vermitteln, dass sie keine „Konsumenten“ sind, sondern aktiv gefordert sind (ca. 1 Minute)



	<ul style="list-style-type: none"> • 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
<p>KI ist nur dann erfolgreich und bringt Nutzen für den Betrieb, wenn die Potenziale aller Beteiligten (Führungskräfte und Beschäftigte) und die Einstellung des Betriebsrates zur Zusammenarbeit sowie die sozialen Beziehungen im Betrieb berücksichtigt werden.</p> <p>Daher gilt die Empfehlung für ein <i>angepasstes, aktivierendes, aber auch präventives</i> Führungsverhalten beim Einsatz und der Nutzung von KI, aber nicht nur – dieses Führungsverhalten ist optimal, um Beschäftigte motivierend zu führen, zu aktivieren und unternehmerisch zu handeln. Gerade im Handwerk, wo das Arbeiten, z. B. auf Bau- und Montagestellen, häufig in Abwesenheit des Chefs und unter Eigenverantwortung stattfindet, ist dies wichtig.</p> <p>Beim Einsatz von KI ist es technisch möglich, dass Aspekte der Führung wie Planung der Arbeitsprozesse oder Überprüfung der Arbeitsqualität durch Software unterstützt werden. Hier muss die Letztentscheidung durch Menschen sichergestellt sein.</p>	<p>Input durch Bilder (selbst suchen) & Gruppendiskussion:</p> <p>Fragen für eine Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Woran denken Sie bei Personalführung, wenn es um den Einsatz von KI geht?“ • „Was ist hier wichtig?“ (ca. 5 Minuten) <p>Fragen für die Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welcher Führungsstil / welche Arbeitskultur / Lernkultur ist für eine KI-Einführung sinnvoll und warum? (fördert z. B. Selbstorganisation, Reflexionsvermögen, Kreativität) • Welches Bild beschreibt am besten „aktivierendes + präventives Führungsverhalten“ und warum? • Welche Beziehungen sind förderlich und motivierend, sich aktiv einzubringen und wo wäre keine oder nur bedingt Partizipation möglich bzw. gewünscht? (ca. 5 Minuten) <p>Hinweis: Gerne einzelne Teilnehmende direkt ansprechen, damit jeder zu Wort kommt und regelmäßig aktiviert wird!</p> <p>Speziell für Führungskräfte: Beispiele vorstellen, die die Führungskraft entlasten können: Siehe Tabelle 2 in <i>Umsetzungshilfe</i></p>



<p>Achtung: Hinweis eines Beratenden zum nebenstehenden Bild: Es gibt definitiv keinen Führungsstil, der "Motivierend" heißt, auch wenn Karrierebibel das 100-fach schreibt! Besser scheint mir der Begriff "Selbstorganisiert" zu sein. Ürigens kann auch an eine Guppe delegiert werden.</p> <p>Aber die Nutzung von KI fordert nicht nur besondere Führungsstil – gleichzeitig bietet die KI auch Möglichkeiten, Führungsaufgaben zu unterstützen und die Führungsperson zu entlasten (z. B. durch Echtzeit-Informationen über Prozesse und Beschäftigte: Routine-, Lenkungs- und Einsatzaufgaben) --> mehr (Zeit)Ressourcen für das aktivierende Führungsverhalten</p>	<p>1.2.1 (Vorteile einer KI-Nutzung sollen im Fokus stehen; Hinführung + Sensibilisierung) + konkretes Praxisbeispiel „Mit der „Vision Papierlos“ zur neuen unternehmerischen Ressource“, S. 33 ff.: https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb_Beispiele-guter-Praxis.pdf; ggf. kann auch ein anderes Beispiele verwendet werden, z. B. aus dem Teilnehmendenkreis</p> <p>Anschließend gemeinsames Gespräch, wo im eigenen Betrieb Potenziale gesehen werden bzw. was ggf. bereits schon (unbewusst) passiert ist, auch in Kleingruppen möglich, anschließend Austausch im Plenum (ca. 30 Minuten)</p>
---	---

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

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Kurze Erläuterung Begriff: „Führungsverhalten“ = persönliches, relativ zeitstabiles Verhaltensmuster von Führungskräften. Abhängig von...</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Persönlichkeit und ihr Reifegrad • den Rahmenbedingungen • der Unternehmenskultur • der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens • technischen Entwicklungen 	<p>Input durch Präsentation/pdfs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist Führungsverhalten (siehe links) • Was ist aktivierendes & präventives Führungsverhalten? (siehe Erläuterungen links) • Warum ist dies im Zusammenhang mit der KI-Einführung förderlich? • Welche Führungsstile gibt es? • Was sind die (neuen) Anforderungen <u>von innen</u> und <u>von außen</u>? (ca. 10-15 Minuten)



<p>Mögliche Ausrichtungen des Führungsverhalten sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgaben- und Leistungsorientierung 2. Mitarbeiterorientierung 3. Mitwirkungs- und Partizipationsorientierung <p>Hinweis eines Beratenden: Dem Managerial Grid von Blake/Mouton zufolge ist 3. eine Ausprägung von 1. und 2., also abhängige Variable</p> <p>KI verändert die Anforderungen an Führungskräfte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>von außen</u> (z.B. Veränderung des Marktumfeldes, Möglichkeiten der Wertschöpfung erweitern, ect.) 2. <u>von innen</u> (z.B. durch die Integration von KI in die Organisationsprozesse, durch das Erlernen des Umgangs mit der KI, etc.) <p>Neue Anforderungen an eine(?) Führungskraft, durch den Einsatz neuer Technologien, sind z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Bewältigung der zunehmenden Komplexität, • der Umgang mit Unsicherheit und • die Nutzung der Chancen einer KI (z.B. neue Produkte und Dienstleistungen, neue Kundenbeziehungen, etc.) --> ein „gutes Maß“ muss hergestellt werden <p>Was ist ein „aktivierendes Führungsverständnis“?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle Beschäftigten aktiv beteiligen, z. B. an der KI-Einführung • Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, z. B. durch eine Unternehmenskultur, bei der sich jeder traut, Erfahrungen zu teilen. • Beteiligte sollten aus eigenem Antrieb handeln/sich einbringen • Eigenständigkeit wird ermöglicht • Beteiligten sollten Chancen nutzen können • Bedingungen schaffen, die es ermöglichen, dass Beschäftigte Änderungen eigenständig vornehmen und im Arbeitsprozess lernen können, sich auch mal Unsicherheiten aussetzen und/oder Komplexität zu bewältigen, z. B. durch eine gute Fehlerkultur <p>Wo kann die Führungsperson dies fördern/beeinflussen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Praxisbeispiel „Mit der „Vision Papierlos“ zur neuen unternehmerischen Ressource“, S. 33 ff.: Das Praxisbeispiel verwenden für eine aktive Übung der Teilnehmenden, z. B. jeder bekommt das Praxisbeispiel und in Kleingruppen werden verschiedene Themen besprochen; anschließend Austausch im Plenum oder durch 1-2-4-all-Übung (<u>Liberating Structures</u>), z. B. Welche Anforderung wurden durch den Einsatz von neuen Technologien bewältigt? Wo zeigt sich hier aktivierendes und präventives Führungsverhalten? Wo kann die Führungsperson dies fördern/beeinflussen? Wo werden Kapazitäten für die Unternehmensführung jetzt frei? etc. https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb_Beispiele-guter-Praxis.pdf (ca. 30 Minuten) • Hinweis auf Lernsequenz Füh 5 Unternehmenskultur und KI (hinsichtlich Verständnis: Werte und Vorstellungen des Unternehmens) (ca. 2 Minuten) • Über mentimeter: https://www.mentimeter.com/ (wenn online) oder padlet: https://de.padlet.com/ Umfrage/Stichpunktsammlung machen bzw. in Präsenz über Karten/Flipchart oder ähnliches: „Wie kann eine konkrete Umsetzung aussehen?“ (ca. 10 Minuten) <p>Hinweis: Auch nochmal an das Praxisbeispiel erinnern! Beispiele aus dem TN-Kreis aufgreifen, wenn vorhanden! Ansatzpunkte/Hilfestellungen siehe links. Wieder konkret einzelne Teilnehmende ansprechen und nach ihren Ansatzpunkten fragen.</p> <p>ACHTUNG: Der Despot, der das „idealtypische“ transformative Führungsverhalten „proforma“ zeigt, hat noch lange nicht eine menschenzugewandte Haltung!</p>
--	---



<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende motivieren (d.h. ausreichend informieren, qualifizieren und unterstützen) • Organisation (Arbeitsbedingungen schaffen, die Mitarbeitende befähigt, KI eigenständig zu nutzen) • Unternehmenskultur (gemeinsam Veränderungsprozesse und Ziele gestalten, positive Lernatmosphäre schaffen) • Gestaltung der KI (Kontrolle über KI sollte gewährleistet sein, Funktionsweise sollte klar sein und Intervention möglich sein) <p>Konkrete Umsetzung?</p> <p>durch „transformationales Führungsverhalten“, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine klare Linie haben (glaubwürdig und authentisch) • durch Engagement und Vorbildfunktion motivieren • Unterstützt die Beschäftigten bei Veränderungsprozessen sowie bei ihrer persönlichen Entwicklung • attraktive Arbeitsziele (Visionen) vereinbaren und vermitteln • offen und umfassend informieren • Förderung der Eigenverantwortung • Verhalten der Führungskraft sowie das Führungsverständnis muss zu den Werten und Vorstellungen des Unternehmens passen 	
--	--

• *Chancen und Gefahren*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Einführung von KI wird erheblich erleichtert, wenn Führungskräfte mit den Prinzipien eines aktivierenden Führungsverhaltens vertraut sind • Vorhandenen Kenntnisse der Führungskräfte und Beschäftigten werden aktiv und optimal beim Umgang mit der KI genutzt und eingebunden • Unsicherheiten bei den Beschäftigten und die Komplexität der 4.0-Prozesse werden aktiv angegangen und bewältigt. So kann die KI schneller erfolgreich umgesetzt werden • Führungskräfte und Beschäftigte werden hinsichtlich KI gezielt gefördert und motiviert, sich mit KI zu 	<ul style="list-style-type: none"> • Spiel „planning poker“: https://app.mural.co/t/transform2growth9973/m/transform2growth9973/1623263768654/8e48f65c032bf49195ec8b45ea5a6464e543f0a2?sender=barbarahilgert7754 (Teilnehmende sollen aktiv Erfahrungen sammeln) (ca. 20 Minuten) • Über das Spiel „planning poker“: Welche Erfahrungen wurden gemacht? Was lief gut? Was lief schlecht? Welche Chancen aber auch Risiken lassen sich dadurch ableiten? <p>Die genannten Punkte der Teilnehmenden werden festgehalten und im Anschluss zur Verfügung gestellt.</p>



<p>befassen und ihre Kompetenz weiterzuentwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generelle Befähigung des Betriebs die digitale Transformation zu bewältigen <p>Gefahren (wenn kein aktivierendes und präventives Führungsverhalten vorhanden ist):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überforderung bei der KI-Einführung; es werden durch die Geschäftsführung zu viele Veränderungsmaßnahmen durchgeführt • Unsicherheiten und Komplexität der KI werden nicht rechtzeitig erkannt und nicht mit allen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten angegangen • Chancen der KI zur präventiven Arbeitsgestaltung werden nicht genutzt 	<p>(ca. 20 Minuten)</p> <p>Weitere Spielideen: <u>Agile Games: Eine Übersicht und Kategorisierung - Blog des Fraunhofer IESE:</u> <u>https://www.iese.fraunhofer.de/blog/agile-games/</u></p>
---	--

• *Besondere Inhalte für die einzelnen Zielgruppen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Berater*innen: Aufbau des Mindsets „aktivierende Führung“, um dieses an die Führungskräfte bei der Betriebsberatung optimal weitergeben zu können</p> <p>Führungskräfte: Kommunikation auf Augenhöhe + Wie kann ich meinen Beschäftigten den neuen aktivierenden Führungsstil näherbringen; auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen +</p> <p>Beschäftigte: Aufklärung über den ggf. „neuen“ Führungsstil und die Rollenverteilung</p>	<p>Berater*innen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen von verschiedenen Möglichkeiten, wie das Mindset „aktivierende Führung“ in den Betrieben nähergebracht werden kann, z.B. durch <u>https://www.iese.fraunhofer.de/blog/agile-games/</u> <p>Für Führungskräfte und Beschäftigte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte sollten den Beschäftigten darlegen, wie sich der Führungsstil zukünftig verändert, dass dies ein gemeinsamer und auch längerfristiger Prozess sein wird (Hinweis eines Beratenden: Es braucht spezifisch ausgerichtete Führungsaufgaben mit Supervision, Reflexion + Coaching. Mindestens Einzel-Coaching, bei Gruppen-Coaching bin ich mir nicht sicher) • Um die Kommunikation auf Augenhöhe zu stärken, gibt es verschiedene Möglichkeiten, z.B. Führungskräfte und Beschäftigte können zusammen folgendes erarbeiten: • <u>https://app.mural.co/t/transform2growuth9973/m/transform2growuth9973/161325949</u>



	<p>6924/bc1820616018b718906c29a4622311dbe100fbd2?sender=barbarahilgert7754</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://miro.com/app/board/o9J_l63qbvQ=/6924/bc1820616018b718906c29a4622311dbe100fbd2?sender=barbarahilgert7754 • „planning poker“: https://app.mural.co/t/transform2growuth9973/m/transform2growuth9973/1623263768654/8e48f65c032bf49195ec8b45ea5a6464e543f0a2?sender=barbarahilgert7754
--	---

• *Maßnahmen zur Integration in die betrieblichen Strukturen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Führungsverständnis kritisch reflektieren und überlegen, wie es weiterentwickelt werden kann. Noch besser: Coaching bzw. Mentoring organisieren. Auch Führungskräfte sind nur Menschen • Andere Führungskräfte, Berater*innen und/oder Coaches hinzuziehen • Im Kreis der Führungskräfte überlegen, welches Führungsverhalten hilfreich ist und wie die Beschäftigten motiviert werden können, um die Chancen von KI zu nutzen + potenzielle KI-Botschafter*innen innerhalb des Betriebes finden • Überlegen, welche Kompetenzen die Führungskräfte für ein aktivierendes und präventives Führungsverhalten benötigen und gegebenenfalls den Führungskräften ermöglichen, diese Kompetenzen aufzubauen. 	<p>Aktive Übungen zur Förderung der Motivationskompetenz, z.B. über</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppendiskussionen mit folgenden Fragen aus: https://www.managementkompetenzen.de/motivation/index.html <p>Was treibt uns an - insbesondere die junge Generation?</p> <p>Was muss man tun, um sich selbst und Andere nachhaltig zu motivieren?</p> <p>Welche Arten der Motivation gibt es?</p> <p>Woher kommt unsere Energie, und was raubt unsere Kräfte?</p> <p>Wie kann man Tatkraft und Energie nachhaltig fördern und erhalten?</p> <p>Was sind neueste Erkenntnisse zur Praxis der Motivation im Alltag?</p> <p>Wie setzt man Motive und Ziele in messbare Ergebnisse (Erfolge) um?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auch Testmöglichkeit; jeder einzeln, dann in der Gruppe besprechen: https://pelz.fuehrungskompetenzen.net/form/ident/Motiv-2 <p>Evaluation/Reflexion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In der Gruppe (auch in Beziehung setzen mit den Erfahrungen, die während des Spieles gemacht wurden): Welche Optionen ergeben sich für den eigenen Betrieb? Was hat man durch das Seminar für sich mitnehmen können? Welcher Möglichkeiten sieht man für den eigenen



	<p>Betrieb? Hat sich die Perspektive auf den eigenen Führungsstil durch die Lernsequenz verändert? Nächste Schritte, um das Ziel eines aktivierenden Führungsstils zu erreichen? Welche Kompetenzen bringe ich schon mit? Welche brauche ich noch oder sollte ich intensivieren? ect. (Der eigene Führungsstil sollte kritisch hinterfragt und reflektiert werden); wenn online könnten diese Fragen auch über ein padlet gestellt werden und die TN können ihre antworten posten: https://de.padlet.com/ (ca. 10-20 Minuten)</p> <ul style="list-style-type: none">• Fragen von Beginn (Themenspeicher): Sind noch welche dazugekommen? Konnten einige beantwortet werden, ect.? (ca. 5-10 Minuten)• Verweis auf weitere Lernsequenzen (ca. 3 Minuten)
--	---

Passende weitere Lernsequenzen:

Füh 4 Führen auf Distanz
Füh 5 Unternehmenskultur und KI
Füh 10 Kompetenzen und Wissen über KI
Füh 11 Kooperation und Vernetzung zu KI-Themen

Ges 2 Akzeptanz fördern, Ängste abbauen

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://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_F%C3%BChren
 - [Warm-up Finder: Welches Kennenlernspiel passt zu deinem Online-Meeting \(workshop-spiele.de\)](#)
 - [Agile Games: Eine Übersicht und Kategorisierung - Blog des Fraunhofer IESE](#)
 - https://miro.com/app/board/o9J_l63qbvQ=/
 - <https://www.youtube.com/watch?v=1FP9pg1euLI>
 - <https://www.managementkompetenzen.de/motivation/index.html>
 - <https://de.padlet.com/>
 - <https://pelz.fuehrungskompetenzen.net/form/ident/Motiv-2>
 - <https://www.mentimeter.com/>
- *Powerpoint/pdfs* (mit grundlegenden Informationen über die Thematik)
- *KomKI-Vorlage:mural board:*
<https://app.mural.co/t/transform2growuth9973/m/transform2growuth9973/1623263768654/8e48f65c032bf49195ec8b45ea5a6464e543f0a2?sender=barbarahilgert7754>
- *KomKI-Vorlage:*
<https://app.mural.co/t/transform2growuth9973/m/transform2growuth9973/1613259496924/bc1820616018b718906c29a4622311dbe100fbd2?sender=barbarahilgert7754>

Praxisbeispiele

- „Mit der „Vision Papierlos“ zur neuen unternehmerischen Ressource“, S. 33 ff.:
https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb_Beispiele-guter-Praxis.pdf

Links und Hinweis auf die Umsetzungshilfe

1.2.1. Führung und 4.0 Prozesse: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/1_2_1_fuehrung_und_4.0prozesse.pdf

1.2.2 Aktivierendes und präventives Führungsverhalten für 4.0-Prozesse: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/1_2_2_aktivierendes_und_praeventives_fuehrungsverhalten.pdf

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>