



Qualifizierungsbaustein Führung

Lernsequenz Füh 5 Unternehmenskultur und KI

Lernziel:

Die Teilnehmenden lernen, wie sie eine lernfreundliche Atmosphäre im Betrieb bei der Einführung/Nutzung von KI schaffen können. Sie verstehen, wie die Unternehmenskultur durch die KI mitgeprägt wird und welche Aspekte der Unternehmenskultur (z. B. wertschätzender Umgang miteinander, Partizipation der Beschäftigten und Beteiligung des Betriebsrats) eine erfolgreiche Technologieeinführung unterstützen.

Zielgruppe:

Berater*innen, Führungskräfte, Betriebsrat, Beschäftigte

Dauer: 2h

Qualifizierungsinhalte u. a.

Wie können bei der Einführung von KI "alle mitgenommen werden"? Wie kann eine positive Fehlerkultur bzw. eine Kultur des gemeinsamen Lernens und Experimentierens entstehen? Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur?

- *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)



	<p>wollen)</p> <p>(ca. 5 Minuten)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>(ca. 2 Minuten)</p>
--	---

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

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Lernende abholen / Kennenlernen</p> <p>Die Unternehmenskultur entscheidet wesentlich mit darüber, in welcher Art und Weise KI im Betrieb eingesetzt wird. Die im Betrieb geltenden Werte, die gelebten Partizipationsmöglichkeiten (und ggf. der Betriebsräte) sowie die unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen beeinflussen die Sicht auf die KI.</p>	<p>Einführung mit dem Bild:</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird im Unternehmen mit den Themen Digitalisierung, digitale Transformation, KI umgegangen? • Überwiegen positive oder eher negative Annahmen/Einstellungen? • Welche konkreten Annahmen/Einstellungen haben Sie, wenn Sie an das Thema KI-Einsatz im eigenen Unternehmen denken? <p>(5-10 Minuten)</p>

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

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
---------	--



1. Hintergrund der besonderen Rolle von KI für die Unternehmenskultur:

- Erstmals in der Technikgeschichte greift eine Technologie in die Beziehungen zwischen den Personen im Betrieb ein.
- KI kann – je nachdem, welche Aufgabe die KI im Betrieb erfüllt – Beschäftigte auf Pausen hinweisen, Wissen vermitteln, Anweisungen geben, Leistungen (z. B. Produktivität einzelner Beschäftigter) bewerten oder auch ganz oder teilweise Prozesse steuern.
- Dadurch entsteht ein interaktives Verhältnis zur Technik, weil diese in Arbeitsprozesse und -alltag eingreift.

Daher wird die Unternehmenskultur auch durch die KI verändert, denn es entsteht mit der KI ein neuer Akteur, der auch die Unternehmenskultur mitprägt und „Führung ohne personale Anweisung“ und mit erschwerten Bedingungen für Kritik und Autonomie ermöglicht.

2. Vorstellen des Praxisbeispiels

--> Schwerpunkt Erfolgsfaktor Kultur bei der Einführung von KI (ab S. 13ff. unten)

3. Sensibilisierung für das Thema, was alles auf kultureller Ebene „mitschwingt“, wenn KI eingeführt wird. Z. B. Angst/Unsicherheit hinsichtlich der KI-Einführung (viele Neuerungen, Auswirkungen auf eigene Tätigkeit und Aufgaben, erfahrene Kolleg*innen befürchten oftmals, ihr Standing zu verlieren und Erfahrungswissen entwertet werden kann). Das kann man auch nicht technisch lösen, sondern es muss im Miteinander angesprochen und aufgelöst werden. Dazu gehört z. B.,

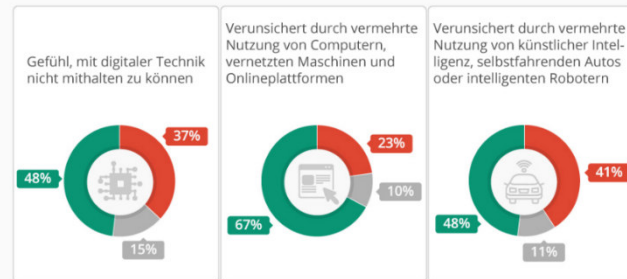
- ...dass sich die Führungskräfte Gedanken machen, wie sich die Führung im Unternehmen durch den KI-Einsatz ändern muss, welche neue Führungskultur und -formen verlangt sind und wie sie dies den Beschäftigten vermitteln.
- ...dass die Führungskräfte die Beschäftigten bereits in der Phase der Planung des KI-Einsatzes einbinden und den Betriebsrat beteiligen
- ...dass die Führungskräfte ihre veränderte Rolle reflektieren müssen.

Daher muss auch die Kultur berücksichtigt werden, wenn KI eingeführt wird.

1. Bild

Abgehängt und verunsichert?

● Eher ja/Ja, auf jeden Fall ● Unentschieden ● Eher nein/Nein, auf keinen Fall



cc BY ND Basis: Rund 5.000 Befragte (ab 18 Jahren) in Deutschland; 2019
@statista.com Quelle: Friedrich-Ebert-Stiftung | Civey

statista

Quelle:

<https://de.statista.com/infografik/18528/verunsicherung-durch-digitalisierung-in-deutschland/>

Folie mit Erläuterungen (siehe Stichpunkte linke Seite) (ca. 5 Minuten)

2. Praxisbeispiel siehe itb (2019): Die Rolle der Personalführung bei der erfolgreichen Technologieeinführung: Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG, Landau, S. 13ff.

Teilnehmende sammeln Erkenntnisse aus diesem Praxisfall hinsichtlich der Unternehmenskultur (Beschäftigte abholen, im Prozess der Planung der KI kontinuierlich mitnehmen, so annehmen, wie sie sind...) (ca. 20 Minuten)

https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb_Beispiele-guter-Praxis.pdf

Als Ergänzung möglich oder als Ansatzpunkt aus einem geführten KomKI-Interview:

„Doch damit werden auch Daten sichtbar, die sich direkt auf die Mitarbeiter beziehen lassen: So kann transparent gemacht werden, welcher Mitarbeiter bei einer Aufgabe, wie dem Streichen einer Deckenfläche, wie schnell ist. Massmann kann diesen Wert per Knopfdruck aufrufen – „aber ich habe auch vorher schon gewusst, welcher Mitarbeiter schneller und welche langsamer sind. Es kommt aber dabei nicht nur auf die Schnelligkeit an“, so Massmann. „Die Angst der Mitarbeiter, es könne sich hier um etwas Nachteiliges handeln, ist schnell verfliegen – es überwiegen die Vorteile: Alle haben einheitliche Informationsstände!“



- *Chancen und Gefahren*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Chancen Der Einführung von KI im Betrieb kann ein großer Schub verliehen werden, wenn die Unternehmenskultur fördert, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...darauf geachtet wird, Vertrauen in die eingeleiteten Maßnahmen zu schaffen. • ...Neugier und Freude an dem Umgang mit den neuen Technologien gefördert werden. • ... den Führungskräften und Beschäftigten Ängste und Unsicherheiten genommen werden, da sie wissen, welche Maßnahmen eingeleitet werden und nach welchen Kriterien die KI Entscheidungen trifft. • ...die Prozesse mit KI gemeinsam gestaltet werden. • ... die Einführung von KI in die betrieblichen Abläufe gelingt besser, wenn Führungskräfte die Ressourcen und Ideen der Beschäftigten aktivieren und partizipativ einbeziehen und berücksichtigen. <p>Gefahren Wird eine aktivierende Unternehmenskultur bei der Einführung von KI im Betrieb nicht berücksichtigt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass bei den Führungskräften und Beschäftigten Misstrauen, Ängste und Unzufriedenheit mit der KI und den damit verbundenen Prozessen entsteht/verfestigt. Das kann dazu führen, die Einführung der KI erschwert oder behindert wird.</p>	<p>Gruppenarbeit (ab zwei Personen), die erarbeiten, was im Unternehmen passieren kann, wenn bei der Einführung von KI nicht ausreichend die Unternehmenskultur berücksichtigt wird (ca. 10 Minuten)</p> <p>Danach stellen die Gruppen ihre Ergebnisse vor und der Moderator/die Moderatorin fasst zusammen. (ca. 20 Minuten)</p>

- *Besondere Inhalte für die einzelnen Zielgruppen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>1. Berater*innen: Die Wichtigkeit der Unternehmenskultur bei der Einführung von KI im Rahmen der Betriebsberatung vermitteln können (Sensibilisierung der UN ist hier das wichtigste).</p> <p>ODER</p> <p>2. Unternehmer*innen und Führungskräfte: Ableiten konkreter Maßnahmen, was alles bei der KI-Einführung hinsichtlich der Unternehmenskultur berücksichtigt werden sollte.</p>	<p>1. Einbringen der Einschätzungen der Berater*innen, auf welche Weise der Aspekt der Unternehmenskultur im Rahmen einer KI-Beratung im Unternehmen angesprochen werden kann. (ca. 20 Minuten)</p> <p>ODER</p> <p>2. Einzelarbeit: Sammlung von 2-5 Punkten, Vorstellung in der Gruppe (ca. 20 Minuten)</p>

- *Maßnahmen zur Integration in die betrieblichen Strukturen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Mögliche Maßnahmen sind z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmensleitung sollte sich über die ethischen Grundlinien Gedanken machen, nach 	<p>Während der Lernsequenz konkrete Maßnahmen, die z. B. in der Diskussion aufkommen, direkt notieren. Diese werden dann zum Schluss gesammelt vorgestellt. Als Diskussionsanreiz Ethische Leitlinien für die</p>



<p>denen die KI im Betrieb verwendet werden, und diese möglichst schriftlich festhalten.</p> <ul style="list-style-type: none">• Die Führungskräfte sollten die notwendigen Änderungen in der Führung des Unternehmens reflektieren und versuchen, ihre Denkgewohnheiten/ihr Verhalten entsprechend anzupassen (wie z. B. jetzt notwendiges Führen auf Distanz, agile Führung). Beschäftigte in die Diskussion der Entwicklung neuer Formen der Führung miteinbinden.• Es sollte eine Atmosphäre geschaffen werden, in der Neugier auf die neuen Technologien und deren Möglichkeiten gefördert wird (z. B. durch Besuche und Berichte von Messen, Kongressen und Fachveranstaltungen; durch Einladen von Fachleuten oder Herstellern, die über die Möglichkeiten der Anwendungen der KI im Betrieb informieren.• Festlegen, wie KI eingesetzt und mit ihr umgegangen wird.• Gemeinsam in Führungs- und Teambesprechungen herausarbeiten, welche Chancen und Gefahren für das Unternehmen in KI stecken.• Gemeinsam mit Beschäftigten besprechen und vereinbaren, was die wirkungsvollsten Lösungen sind und Betriebsrat beteiligen. <p>Weitere Maßnahmen siehe Umsetzungshilfe Arbeit 4.0, 1.5.1 Unternehmenskultur in 4.0-Prozessen: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/1_5_1_unternehmenskultur.pdf</p>	<p>Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) einbringen (siehe Material) Die Teilnehmer*innen ergänzen weitere mögliche Maßnahmen. (ca. 20 Minuten)</p> <p>Ergebnisse werden im Anschluss den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.</p>
--	--

Passende weitere Lernsequenzen:

Im Baustein Führung

Füh 1 Strategie und KI

Füh 2 Rahmenbedingungen der KI-Einführung

Füh 3 Aktivierendes Führungsverhalten

Füh 4 Führen auf Distanz

Fuh 8 Ethik und KI

Im Baustein Gesundheit

Ges 2 Akzeptanz fördern und 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:

- Bild mit Umfrage <https://de.statista.com/infografik/18528/verunsicherung-durch-digitalisierung-in-deutschland/>
- Umsetzungshilfe Arbeit 4.0, 1.5.1 Unternehmenskultur in 4.0-Prozessen: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/1_5_1_unternehmenskultur.pdf
- Ethische Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von KI, [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e561a72452768ee1b1845cd/download/verdi Ethische Leitlinien KI 17022 0.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e561a72452768ee1b1845cd/download/verdi+Ethische+Leitlinien+KI+17022+0.pdf)
- [https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb Beispiele-guter-Praxis.pdf](https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb+Beispiele-guter-Praxis.pdf)

Praxisbeispiele

- Praxisbeispiel siehe itb (2019): Die Rolle der Personalführung bei der erfolgreichen Technologieeinführung: Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG, Landau, S. 13ff. [https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb Beispiele-guter-Praxis.pdf](https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Publikationen/2019_itb+Beispiele-guter-Praxis.pdf)

Links und Hinweis auf die Umsetzungshilfe

1.5.1 Unternehmenskultur in 4.0-Prozessen

1.5.2 Diversity in 4.0-Prozessen

1.3.2 Interaktion zwischen Mensch und intelligenter Software (inkl. KI)

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

Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V. (Hrsg.) (2019): Handwerksbetriebe auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0 – Praxisbeispiele zum Einsatz digitaler Technologien im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.