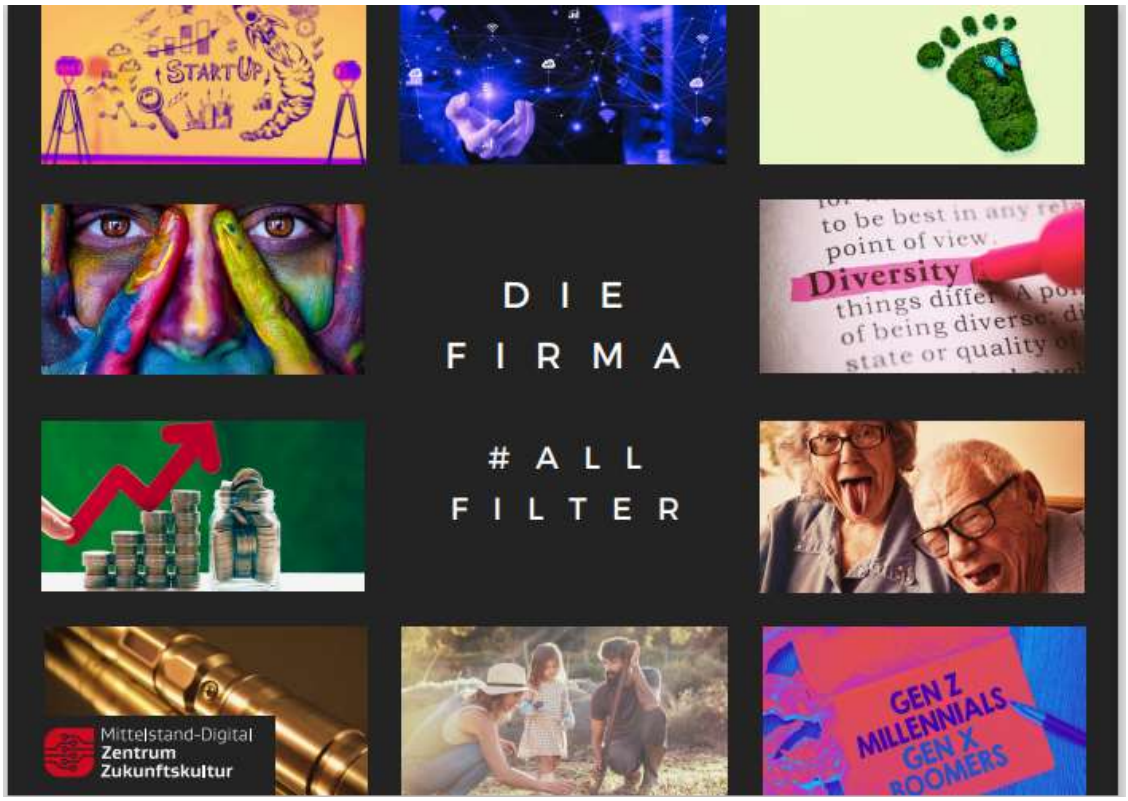

Meeting Games: KI im Betrieb
Ein Format für KMU-KI Readiness

Susann Feuerschütz

Hochschule für nachhaltige Entwicklung / Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur

2. Juli 2025, Eberswalde

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung

2. Hintergrund: Dialogformat für erfolgreichen KI-Einsatz in Unternehmen

3. KI-Readiness in KMU: Bestandsaufnahme und Bedarf

4. Meeting Games: KI im Betrieb - ein Lern- und Entwicklungsformat

4.1 Ursprung der Methodik

4.2 Konzept der Karten und der Sammlung

4.3 Didaktische Ziele und Anwendungsfelder

4.4 Entwicklung und Ressourcenbasis

5. Offene Fragen

6. Fazit und Ausblick

7. Literaturverzeichnis

1. Zusammenfassung

Meeting Games – KI im Betrieb ist ein innovatives, niedrigschwelliges Lern- und Dialogformat, das kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ermöglicht, zentrale Fragen und Herausforderungen aus dem komplexen Themenfeld Künstliche Intelligenz (KI) spielerisch zu erschließen, mit ihnen zu interagieren und reflexiv zu bearbeiten.

Das Format ist modular, skalierbar und ohne externe Moderation einsetzbar. Es fördert Dialog, Perspektivwechsel und Handlungsaktivierung – und bietet damit eine kreative Antwort auf die Herausforderungen der digitalen Transformation im Allgemeinen bzw. der KI Readiness im Besonderen.

Die Kombination aus Emotionsorientierung, Reflexion und Transfer macht die Meeting Games zu einem wirkungsvollen und flexibel einsetzbaren Werkzeug für Unternehmen, Multiplikatoren und Organisationen.

2. Hintergrund: Dialogformat für erfolgreichen KI-Einsatz in Unternehmen

Viele Firmen nehmen die Einführung von Künstlicher Intelligenz als eine vorrangig technische, prozessbezogene Herausforderung wahr. Meist haben sie einen Use Case, d.h. eine Herausforderung, die sie mit KI Technologie lösen oder reduzieren möchten identifiziert. Nun bedarf es einiger technischer Vorbereitung: Datenverfügbarkeit, Qualität der Daten, Auswahl eines geeigneten KI-Tools als auch rund um IT- und Prozesssicherheit u.a. müssen geklärt werden.

Schnell gerät bei diesen Überlegungen aus dem Blick, dass schon die Vorbereitung auf die KI-Einführung viele Fragen und Unsicherheiten in der Belegschaft mit sich bringt. Viele davon ähneln stark den Themen aus bereits bekannten Changemanagement-Prozessen im Bereich Digitalisierung, z.B. Robotik, Vernetzte Produktion oder Industrie 4.0: Beschäftigte befürchten einen unliebsamen Wandel oder gar Verlust ihres Arbeitsplatzes. Angst vor Kompetenzverlust, mangelndes Technologievertrauen oder einfach nur Orientierungsfragen kommen ebenfalls vor. Organisatorische Fragen sind ebenso zu klären wie psychosoziale Changeprozesse zu begleiten. Zudem kommen mit Blick auf die „neue“ Unbekannte KI Fragen an Datenschutz, Informationssicherheit und dem vagen Konzept der „KI-Readiness“ bzw. KI-Kompetenzen von Mitarbeitenden.

So wird die KI-Einführung nicht nur zu einer technischen, sondern vor allem eine kulturelle und kommunikative Herausforderung. Es zeichnet sich ab, dass der Erfolg von KI-Projekten maßgeblich auch davon abhängt, ob Mitarbeitende ein grundlegendes Verständnis für die Technologie entwickeln und sich aktiv mit deren Auswirkungen auseinandersetzen[1] (vgl. Ludwig et al., 2024).

[1] **vgl. Ludwig et al**., 2024: KI Kompetenzen in der Praxis: Eine Analyse deutscher KMUs, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (2024) 61:100–113.

Dialogformate, die Information über KI im betrieblichen Kontext in Verbindung mit Beteiligung bringen und die Räume öffnen für Gespräche zu all den Fragen, Sorgen und Emotionen rund um KI, sind daher essenziell.

Das Format der Meeting Games bietet hier einen übersichtlichen und strukturierten Rahmen, um über Chancen, Risiken und konkrete Anwendungsfelder von KI ins Gespräch zu kommen. Wichtig ist dabei, dass die Vorgehensweise offen ist, sodass die Betriebe sie für ihren individuellen Weg passend einsetzen. Die Formate sind skalierbar und einsetzbar sowohl für Führungskräfte als auch auf dem Shopfloor.

3. KI-Readiness in KMU: Bestandsaufnahme und Bedarf

KI verändert derzeit vieles in der Geschäftswelt und auch KMU könnten branchenübergreifend von KI profitieren, wenn sie ihre Prozesse optimieren und ggf. ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln. Hierfür bedarf es jedoch der Bereitschaft und gewisser Entwicklungen der Betriebe. Dies wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie als KI-Readiness bezeichnet.

Für den Förderschwerpunkt Mittelstand Digital definieren sie KI Readiness als „*die Bereitschaft und Kompetenz von Unternehmen, KI-Anwendungen einzuführen. Sie ist an eine Vielzahl von Kriterien geknüpft, etwa die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die technische Infrastruktur und die strategische Ausrichtung des Unternehmens. KI-Readiness bezieht auch Faktoren wie die Unternehmenskultur und die Bereitschaft der Belegschaft mit ein, KI-gestützte Veränderungen zu unterstützen*.“[2]

Die Realität ist jedoch, dass viele KMU vor großen Herausforderungen, wenn es darum geht, KI in ihre Unternehmenspraxis zu integrieren. In dem Beitrag „Wie wird mein Unternehmen KI-ready?“ nennen Gerth et al. die folgenden Punkte:

- Eine unzureichende Basisdigitalisierung im Unternehmen,
- fehlendes Know-how (z.T. auch vor dem Hintergrund der aktuellen Fachkräftesituation),
- begrenzte monetäre und/oder zeitliche Ressourcen,
- eingeschränkter Zugang zu geeigneten Technologien,
- eine unzureichende Digitalisierungs- bzw. KI-Strategie oder Unternehmensvision
- fehlendes Wissen darüber, welche Use Cases in welcher Reihenfolge für den eigenen Betrieb umsetzbar wären[3].

Kleine und mittlere Unternehmen finden sich in einem Dilemma wieder:

Sie haben ganz individuelle Herausforderungen und sehr unterschiedliche Ressourcen – sei es durch ihr Geschäftsmodell, Platzierung im Wertschöpfungsnetz oder durch eine bestimmte Verortung in einer Branche oder Region. Andererseits sind die Anbieter leistungsfähiger KI zumeist riesige (ausländische) Technologieunternehmen, deren Angebot nicht auf die individuellen Anforderungen der Betriebe zugeschnitten sind oder werden können. In einigen Fällen können KI-

[2] **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** 2025: Wie KI-ready ist Ihr Unternehmen? Antworten bietet der KI-Readiness-Check“, Themenhub des Förderschwerpunkts Mittelstand Digital, Zugriff: 01.07.2025; https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Themenhub/2024-01/Artikel/hub-2024-01-03-ki-ready-unternehmen.html
[3] **Gerth, Sebastian / Folz, Martin / Kattanek, Wolfram**: Wie wird mein Unternehmen KI-ready?, in: Wissenschaft trifft Praxis, Mittelstand Digital Magazin „KI Readiness“, Nr. 22, Juli 2024, S.5f.

Anbieter auch Softwarevermittler (deren Lösungen auf den großen KI-Modellen beruhen) sein oder aber Start Ups – doch auch hier ist die Situation so, dass sich KI nur in sehr großem Maßstab „lohnt“ und man daher ein begrenztes Individualisierungspotenzial hat.

So ist es an den Betrieben, den KI-Einsatz für sich selbst in die Unternehmensstrategie sinnvoll einzubinden, ihn operativ umzusetzen und sich auch mit dem hierfür notwendigen Change Management „selbst zu helfen“. Dabei ist es dem Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur sehr wichtig zu betonen, dass KI kein Selbstzweck ist. Es darf nicht darum gehen, KI einzusetzen, nur um „mitreden zu können“ oder ein zeitgemäßes Unternehmen zu führen. KI ist ein Tool, das Probleme lösen muss und Mehrwerte bieten muss. Anders ließe sich, nach Haltung des Zentrums Zukunftskultur, die ökologischen und sozialen Kosten der Bereitstellung von KI Infrastruktur (als Beispiele seien hier das CO^2-intensive Training der Modelle oder auch der menschenrechtlich problematische Abbau von Rohstoffen für Rechenzentren und KI-Chips [4]).

Obgleich der Großteil der Unternehmen die strategische Relevanz des KI Einsatzes per se erkannt haben, fehlen vielfach Grundlagen. So fragen sie häufig Unterstützung zu grundlegenden Aspekten der Digitalisierung wie Prozessmanagement und datenbasierten Geschäftsmodellen nach[5].

Die Auseinandersetzung mit dem Diskurs der KI Readiness und der Bedarf der Betriebe an Unterstützung bei der sinnvollen und nachhaltigen Einbindung von KI in ihre Wertschöpfungsprozesse legen nahe: Es gibt einen Bedarf an sehr niedrigschwelligen Formaten, die der Auseinandersetzung mit KI Themen dienen und die Denk-, Reflexions- und Kreationsräume öffnen, den individuellen Weg als Team, als Abteilung, als KMU zu finden und diesen dann auch zu beschreiten. Genau hier setzt das Format der Meeting Games: KI im Betrieb an.

4. Meeting Games: KI im Betrieb - Ein Lern- und Entwicklungsformat

4.1 Ursprung der Methodik

Das Format der Meeting Games hat seinen Ursprung im Bereich der Gamification bzw. des spielbasierten Lernens (deren Produkte oft als Serious Games bekannt sind, aber auch viele Synonyme haben).

Lernspiele bzw. spielerische Lernformate haben klare Lern- bzw. Entwicklungsziele. Sie verwenden jedoch gezielt spielerische Elemente, um diese Bildungsziele zu erreichen. Diese werden mit einer durchdachten inhaltlichen Gestaltung ergänzt, um die Emotionen der spielenden Teams anzuregen. Die Spielmechanik, das Erzählen von Geschichten „Storytelling“ bis hin zum Design sind auf ein oder mehrere Bildungsziele ausgerichtet oder aber ein komplexes Thema wird adressiert. Die Nutzer*innen sollen nicht unterhalten, sondern aktiv einbezogen und zum Diskutieren bzw. Reflektieren in ihrem Team motiviert werden.

Die Meeting Games bereichern somit die Auseinandersetzung von Teams rund um das komplexe Thema KI. Dies tun sie, indem sie Lerninhalte in interessante Kontexte setzen, indem sie die

---

[4] **Hildebrandt, Friederike / Kurz, Constanze** 2025: Generative KI - Klimaschädlich by Design, Blogbeitrag bei Bits & Bäume vom 10.02.2025, Zugriff: 02.07.2025: https://bits-und-baeume.org/blog/ki_klimaschaedlich/.

[5] **Ludwig et al.,** 2024: KI Kompetenzen in der Praxis: Eine Analyse deutscher KMUs, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (2024) 61: 102.

Menschen emotional ansprechen und sie in, teils herausfordernde, freudvolle, schwierige bis hin zu absurden sozialen Interaktionen untereinander oder über das Spiel bringt.

Die verschiedenen Games basieren auf verschiedensten Erkenntnissen aus der Lernpsychologie, Spieltheorie, sie verwenden Ansätze aus der Organisationsentwicklung, Theaterpädagogik u.a.. In verschiedenen Bereichen der Pädagogik wird spielbasiertes Lernen bereits eingesetzt, u.a. in (Berufs- und Hoch-)Schulen und in der außerschulischen Bildung.

Das Format, auf dem die Meeting Games basieren, ist die Methode der Postcard Games aus dem Bereich der „Drama Games“:

Drama Games sind kurze, szenische Rollenspiele mit geringem Materialaufwand ohne Zuschauer. Alle Rollen werden von den teilnehmenden Personen verkörpert, während eine Person die Regie bzw. Spielleitung und so die szenische Gestaltung übernimmt. Figuren und Art des Rollenspiels werden vorbereitend vor dem Spiel abgesprochen – nach dem Spiel werden die Erlebnisse des Spiels besprochen und reflektiert. Die Waldritter, ein anerkannter Träger der politischen Jugendbildung, nutzen die Drama Games, um ein kurzweiliges Bildungsangebot zu komplexen Themen wie z.B. Rechtsextremismus oder Suchtverhalten zu machen, das langanhaltende Lerneffekte erzeugt. Dies wird durch intensive Spielerlebnisse, ganzheitliche Rollendarstellung und eine themenbezogene Reflexion ermöglicht[6].

Postcard Games sind eine minimalistische Variante der Methode Drama Games: Die gesamte Spielanleitung befindet sich auf einer Postkarte oder digitalen Karte. Auf der Postkarte findet man eine einfache Spielanleitung mit einem Setting bzw. einem Szenario, in dem das Spiel eingebettet ist, Anweisungen für den Spielverlauf, die Regeln sowie Reflexionsfragen.

4.2 Konzept der Karten und der Sammlung

Die Meeting Games: KI im Betrieb besteht aus einer Sammlung von Formatangeboten in Form verschiedenster Postkarten (in Print oder digital).

Die Karten adressieren unterschiedliche Aspekte vom KI Einsatz im Betrieb:

- Use-Cases für Einsatzmöglichkeiten in verschiedenen Branchen bzw. Unternehmensbereichen,
- wichtige Wissens- und Kompetenzbereiche wie z.B. Datenschutz oder IT Sicherheit im Umgang mit KI-Anwendungen,
- Herausforderungen für die Organisationsentwicklung wie z.B. Kommunikation mit oder über den KI Einsatz, Führungsaufgaben bzw. Anforderungen ans Management, Umgang mit Fehlern,
- Emotionen bzw. (Mental) Health Themen, die rund um den KI-Einsatz auftreten können, und deren Umgang damit, etwa Unsicherheit und Ängste, Stress z.B. durch Arbeitsverdichtung oder Kontrollverlust.

Eine Firma bzw. ein Team, ganz gleich ob vor, während oder nach der Einführung von KI, wählt sich eine passende Karte aus oder eine Führungsperson tut dies vorab. Auf der Karte stehen Informationen zur Gruppengröße und Dauer eines Meetings.

[6] Waldritter 2025: Drama Games; Zugriff: 01.07.2025, http://www.drama-games.de/

Als Orientierung kann man die Kartensammlung nach Stichworten, Gruppengröße und Dauer durchsuchen.

Mit einer Meeting Card und mit einfachsten Mitteln kann ein Team, für die Dauer eines Meetings (30-120 Minuten) in einen intensiven Lern- und Dialogprozess eintauchen.

Jede Meeting Card enthält eine komplette Anleitung, der aufgrund des Postkartenformats schnell erfasst ist. Die Karte enthält Informationen zu dem Spielesetting / Hintergrundinfos, den benötigten Materialien (oft genügen Papier, Stift, manchmal braucht man auch 6-seitige Würfel oder Spielkarten), zum Spielablauf und den Regeln sowie eben zur Reflexionsphase, die jedes KI-Meeting am Ende hat.

Eine externe Moderation wird nicht benötigt. Das Team wählt einfach eine Person, die die Karte vorliest. Manchmal wird die Spielleitung als Rolle in das Setting integriert, manchmal bleibt sie extern oder es gibt keine Moderation, sondern nur eine Person, die vorliest.

4.3 Didaktische Ziele und Anwendungsfelder

Mit den Meeting Games verfolgt das Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur mehrere didaktische Ziele:

Sie dienen als Türöffner, Gesprächsanlass und Anstoß für weitere innerbetriebliche Diskurse rund um den KI Einsatz: Die Karten haben ganz unterschiedliche Gesprächsanlässe und versetzen Teams durch ihre jeweilige Didaktik in soziale Interaktionsmuster, die in den Reflexionsphasen zu emotionalen Gesprächsrunden führen. Die Ansprache von Emotionen ist ein Ziel der Formate.

Denn Emotionen spielen eine komplexe, aber wichtige Rolle in Lernprozessen:

In der pädagogischen Psychologie ist es empirisch belegt, dass „Lern- und Gedächtnisprozesse über weite Strecken von Emotionen bzw. emotionalen Markierungen […] abhängig“ seien[7]. Die emotionale Konstitution von Einzelpersonen könne emotionale Inhalte besser im Gedächtnis verankern und abrufen als neutrale Inhalte – dies sei unabhängig, ob es sich um negative oder positive Emotionen handele (ebd.). Eine ebenso wichtige Erkenntnis der Lerntheorie ist, dass es bei den angesprochenen Emotionen um das Aktivierungspotential geht, das bei Lernenden Wirkung entfaltet: Reinhard Pekrun hat herausgefunden, dass „aus lerntheoretischer Perspektive zwischen positiv-aktivierenden Emotionen (wie Lernfreude, Hoffnung auf Erfolg und Leistungsstolz) und positiv-deaktivierenden Emotionen (wie Erleichterung, Entspannung und Zufriedenheit) ebenso unterschieden werden muss, wie zwischen negativ-aktivierenden Emotionen (wie Ärger, Scham und Verwirrung) und negativ-deaktivierenden Emotionen (wie Langeweile und Hoffnungslosigkeit) (vgl. Pekrun 2018)“[8].

In unserem Meeting Games Set kann und soll es nicht das Ziel sein, bestimmte Emotionen für einen ganz ausgewählten Zweck hervorzurufen. Dies wäre nicht nur Manipulation, sondern mit Blick auf die vielfältigen Faktoren, die bei Lernprozessen über Emotionen hinaus eine Rolle spielen

[7] Huber, Matthias 2017: Lernen und Emotion, in: Jugendhilfe 55, 5/2017, S. 454
[8] Huber, Matthias 2017: Lernen und Emotion, in: Jugendhilfe 55, 5/2017, S. 455

(z.B. individuelle Faktoren wie Lernbedürfnisse oder Selbstwirksamkeitsüberzeugungen oder Kontextfaktoren wie Lernumgebungen, Lehrpersonen/Führungspersonen bzw. die Einbettung /Situation in den Betrieben) auch unmöglich.

Wir sind aber überzeugt, dass ein interessantes, aktivierendes Format, das positive und negative Emotionen auslöst, anregender für Gespräche ist, als z.B. eine – bei vielen Menschen durch Gewöhnung – eher als neutral bis langweilig empfundene klassische Präsentation der KI-Themen.

Dies ist z.B. im Bereich der Use Cases der Fall, wenn das Team für einen kurzen Moment in ein praktisches Szenario eintauchen und in diesem Setting mit KI (in der Fantasie der Personen) kreativ interagieren kann. Dies sollte die Personen aktivieren, sodass sie offener sind, z.B. im Anschluss die Übertragung auf den eigenen Wirkungsbereich zu machen.

Wichtig bei der Anwendung ist es, dass die Reflexionsphase ein integraler Bestandteil der Erfahrung ist und in jedem Fall durchgeführt werden sollte.

Die Meeting Games können darüber hinaus auch gezielt in größere Lernprozesse oder -settings eingebettet werden. Sie sind sehr anschlussfähig für Organisationsentwicklungsprozesse, Strategieentwicklungen, Kommunikationsarbeit etc., müssen allerdings von den verantwortlichen Personen bzw. Institutionen auch didaktisch entsprechend reflektiert und integriert werden.

Hierfür kann das Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur derzeit noch keine Materialien bereitstellen. Dies kann sich aber in der Zukunft ändern bzw. Multiplikator*innen sind auch eingeladen, das Angebot der Meeting Games zu nutzen und entsprechend zu ergänzen und weiterzuentwickeln.

4.4 Entwicklung und Ressourcenbasis

Die Entwicklung der Meeting Games basiert auf einem breiten Erfahrungsschatz: Zum einen fließen wissenschaftliche Expertise aus dem Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur ein, das im Konsortium aus Wissenschaftler*innen verschiedenster Fachrichtungen der Hochschulen bzw. Forschungsinstitutionen Hochschule für nachhaltige Entwicklung, Berlin Business School, Hochschule Darmstadt und dem Forschungsinstitut für Telekommunikation und Kooperation, besteht. Das Zentrum verfügt zudem über umfangreiche Erfahrung in der Arbeit mit KMU bundesweit über alle Branchen mit den Schwerpunkten Unternehmenskultur, Führung, Vertrauen, Kommunikation, Nachhaltigkeit und KI Readiness.

Die Meeting Games sind ein Ergebnis eines co-kreativen Prozesses, an dem alle Partner beteiligt waren. Darüber hinaus werden diverse Multiplikatoren eingebunden und alle Meeting Games sind durch mehrfaches Testen mit echten Teams erprobt worden.

Sie werden dennoch kontinuierlich weiterentwickelt und das Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur ist dankbar für jegliches Feedback zu diesem Format.

5. Offene Fragen

Noch bleiben einige Fragen offen:

Wie kann die Wirkung von Meeting Games systematisch evaluiert werden?

Welche Rolle spielen digitale Erweiterungen und vielleicht sogar KI-gestützte Spielmechaniken?

Wie lassen sich Meeting Games in bestehende Weiterbildungsformate integrieren?

6. Fazit und Ausblick

Die Sammlung der Meeting Games ist ein innovatives, wissenschaftlich fundiertes und praxisnahes Format, das KMU dabei unterstützt, komplexe KI-Themen emotionsorientiert in einem interessanten Kontext zu bearbeiten. Die Karten fördern Dialog, Reflexion und Handlungsfähigkeit in den Betrieben.

Die Verbindung von Spiel, Narration und Transfer macht sie überdies zu einem potenziell wirkungsvollen Werkzeug für Multiplikatoren und andere Organisationen. Zukünftige Entwicklungen könnten digitale Erweiterungen, KI-gestützte Spielvarianten oder themenspezifische Spielreihen umfassen.

Die Vision: ein modulares System von Meeting Games, das flexibel, skalierbar und wirksam ist – und damit einen echten Beitrag als Lernformat leistet.

7. Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2025: Wie KI-ready ist Ihr Unternehmen? Antworten bietet der KI-Readiness-Check“, Themenhub des Förderschwerpunkts Mittelstand Digital.

Gerth, Sebastian / Folz, Martin / Kattanek, Wolfram: Wie wird mein Unternehmen KI-ready?, in: Wissenschaft trifft Praxis, Mittelstand Digital Magazin „KI Readiness“, Nr. 22, Juli 2024, S.5f.

Hildebrandt, Friederike / Kurz, Constanze 2025: Generative KI - Klimaschädlich by Design, Blogbeitrag bei Bits & Bäume vom 10.02.2025.

Ludwig, T., et al. (2024). KI-Kompetenzen in der Praxis: Eine Analyse deutscher KMUs. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik.

Huber, Matthias 2017: Lernen und Emotion, in: Jugendhilfe 55, 5/2017.

Waldritter 2025: Drama Games; Zugriff: 01.07.2025.