

KUEHNE+NAGEL



Kuehne+Nagel, gegründet im Jahre 1890, ist bekannt als international tätiges Logistik- und Gütertransportunternehmen mit Sitz in Schindellegi, Schweiz. Der Schwerpunkt des Unternehmens liegt in der See- & Luftfracht, Kontraktlogistik und Landverkehr



18,59 Mrd. CHF Umsatz (2021)



92.000 Mitarbeiter weltweit



Transport & Logistik

Im konkreten Fall von Kuehne+Nagel wird ein Chatbot zur Beihilfe erster Kontaktaufnahmen von Bewerbern aufgesetzt, der den Mitarbeitenden dahingehend unterstützt, indem dieser sich weniger mit Routine-Aufgaben auseinandersetzen muss, die wenig Wert schaffen beziehungsweise in ihrer Bearbeitungsweise leicht austauschbar sind (Cadelon, Reichert, Duranton, di Carlo & De Bondt, 2020).

Aus diesem Grund verfolgt Kuehne+Nagel die **Vision**, dass innerhalb der Recruiting-Prozesse Mitarbeitende letztlich mehr Zeit und Energie auf wert-getriebene Aufgaben verwenden können. Dadurch soll ein stärkerer Fokus auf das Mitarbeiterwohlbefinden gegeben sein, was sich damit begründen lässt, dass diese sich als wertvoller, akzeptierter, wichtiger und entscheidungsmächtiger empfinden, anstatt stumpfe Routineaufgaben zu erledigen, welche mittlerweile an KI-Applikationen delegiert werden können (Cadelon et al., 2020). Beispiele hierfür wären, dass sich die Mitarbeitenden weniger um die ersten standardisierten Datensätze durch Einträge auf dem unternehmensinternen Karriereportal und deren Auswertung kümmern müssen und dafür mehr Ressourcen für fundamentalere Aufgaben – das Analysieren des eigenen cultural fits, das genaue Auswerten der Key skills für einige ausgeschriebene Stellen oder aber auch das Ausprobieren und Implementieren von weiteren neuen disruptiven Techniken für die eigenen Recruiting-Systeme.

Dahin übergehend ist somit das **Ziel für die Triple Bottom Line**, beziehungsweise, da diese Arbeit sich auf die Sicht der People-Dimension begrenzt, das Ziel für die People-Dimension, dass die Mitarbeitenden sich wohler und akzeptierter fühlen und es dadurch ebenfalls zu einem besseren Arbeitsklima kommt. Unmittelbar daraus folgt, dass der Drang zur Innovation höher wird, da weniger Arbeitskraft für weniger ausschlaggebende Aufgaben eingesetzt werden muss, während gleichzeitig die Möglichkeit zur Innovation durch die Mitarbeitenden selbst ein weitaus tieferes Verständnis von fundamentalen Aspekten schafft (Candelon et al., 2020).

Für eine **erfolgreiche Implementierung** muss kontinuierlich darauf geachtet werden, dass **kulturelle Barrieren** nicht zum Verhängnis werden: Dies wird durch das Vermitteln von Überzeugung überwunden (Zel & Kongar, 2020). Gerade in Bezug auf Widerstände ist es von Nöten, dass den Mitarbeitenden in voller Transparenz die Vision nähergebracht wird, sodass deutlich wird, dass es sich hierbei um eine „helfende Hand“ handelt und nicht um ein Mittel für Konkurrenz, Leistungsdruck oder gar Ersatz des eigenen Arbeitsplatzes. Weitere Maßnahmen, die für einen konkreten Implementierungsprozess unerlässlich sind, wären zum einen die enge Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitenden. Nicht nur um später Feedback einzuholen, sondern auch um die Gefühlslage zu analysieren und gegebenenfalls den herrschenden Unmut adressieren zu können. Mit der **Implementierung** von KI gehen gewisse **strukturelle Herausforderungen** einher, die bewältigt werden müssen: Beispielsweise die algorithmische Bewertung von Unterlagen, wobei es hier mehr um die Implementierung von Algorithmen geht. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass es sich um einen transparenten Entscheidungsprozess der KI handelt, der bestmöglich auch noch, je nach Input der Mitarbeitenden, selbst adjustiert werden kann. Die eigentliche Intention, die damit verfolgt wird, ist, dass die Mitarbeitenden im Bilde darüber sind, wie die KI handelt beziehungsweise welche Stellschrauben benutzt werden, um zum Ergebnis zu kommen. Beispielsweise wann und warum der KI-Chatbot automatisch antwortet und wann dieser möglicherweise erstmal aussortiert. Bei der Implementierung ist vor allem darauf zu achten, dass sich erstmal auf einen Bereich für die Umsetzung fokussiert wird und dieser auch mit routinebasierten Aufgaben einhergeht, wie dem erstmaligen Antworten von

eingegangenen Bewerbungen. Ein weiterer wichtiger Part bei der Implementierung spielt der Zugang zum KI-getriebenen Entscheidungsprozess für involvierte Personen. Es soll keine Abgrenzung zwischen KI und Mitarbeiter herrschen, weshalb die Personen, die unmittelbar mit den integrierten KI-Prozessen zusammenarbeiten, Zugang benötigen.

Ein weiterer Ansatzpunkt spiegelt sich in der Job-Allokation von Mitarbeitenden wider: und zwar muss nicht nur kommunikativ vermittelt werden, dass es zu keinem Jobverlust durch die Integration von KI kommen wird, sondern müssen auch strukturelle Anpassungen gemacht werden, die mit den eben genannten Job-Re-Allokationen einhergehen. Im Detail meint dies, dass die Mitarbeitenden sich zukünftig auf Schlüsselaufgaben für den jeweiligen Bereich fokussieren. Somit soll nicht nur vermittelt werden, wie wichtig und fundamental dieser Schritt für das ganze Unternehmen, aber auch für die eingestellten Personen selbst ist, sondern auch konkret umgesetzt werden. Die Implementierung dieses Ansatzpunktes folgt unmittelbar durch Schwerpunktverlagerungen in den einzelnen Aufgabenbereichen. Somit werden Mitarbeitende weniger dazu angeraten, sich mit eingehenden Bewerbungen oder Routineaufgaben zu beschäftigen und vielmehr ihre Zeit für innovative und kreative Aufgaben zu verwenden wie beispielsweise Kultur-Analysen, Personal-Fits und wünschenswerte persönliche Überzeugungen der Bewerbungskandidaten.

Neben den Widerständen und strukturellen Herausforderungen lässt sich auch die **Datenreife als Ansatzpunkt** festmachen. Letztlich ist eine ausreichende Datenreife entscheidend, sodass die KI erkennen kann, welche Informationen für eine automatisierte Antwort genutzt werden kann, welche nicht und woher diese wiederum extrahiert werden kann (Black & Esch, 2020). Um also eine KI mit ausreichender Datenreife zu implementieren, ist es wichtig, dass eine Daten-Schwachstellenanalyse durchgeführt wird, aber auch von Bedeutung sind signifikante Weichenstellungen von Parametern und weitere Testläufe, um sicherzustellen, dass die Prozesse funktionieren (Black & Esch, 2020).

Die wohl wichtigste **Aufgabe für Führungskräfte** ist das kontinuierliche Lernen und Trainieren der Mitarbeitenden, was einen weiteren Ansatzpunkt darstellt (Al-Alawi,

Naureen, Al-Alawi & Al-Hadad, 2021). Eine erfolgreiche Implementierung lässt sich dahingehend durchsetzen, indem Unterstützung bei Core-Skills und Verständnis gegeben wird. Gerade durch Feedback- und Erfahrungsgespräche muss die Führungskraft direkte Erkenntnisse aus den ersten Umsetzungsversuchen filtern.

Die **Messung** erfolgt hier eher durch eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Metriken. Quantitativ lässt es sich an der Anzahl von bearbeiteten beziehungsweise geantworteten Bewerbungsunterlagen messen, was aber wiederum nur eine Effizienzsteigerung im Recruiting-Prozess aufzeigt. Die weitaus bedeutendere Metrik für eine Verbesserung des Mitarbeiterwohlbefinden im Sinne der People-Dimension zeigt sich in qualitativen Gesprächen mit den Mitarbeitenden, bis hin zu ihrem Engagement, was auch wiederum in messbarer Leistung resultieren kann.