



Nestlé, Hauptsitz in Vevey, Schweiz, ist gemessen am Umsatz das größte börsennotierte Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen der Welt. Aufgrund dieser Tatsache muss das Unternehmen eine robuste Mitarbeiterschaft aufbauen, um die Herausforderungen der VUCA-Welt des 21. Jahrhunderts zu meistern (Nestlé, 2022).



87.10 Mrd. CHF Umsatz (2021)



276.000 Tsd. Mitarbeiter weltweit



Nahrungsmittel

Nestlé erwägt die Implementierung von KI-Technologien in der internen Schulungs- und Lernabteilung, um sich auf die Kompetenzen der Zukunft vorzubereiten.

Die **Vision** dabei ist, vorherzusagen, welche Fähigkeiten in der Zukunft entscheidend sein werden. Aus dem Informationsabruf des Job-Markts wird eine sogenannte Skills Library mit 36.000 Fähigkeiten erstellt, die in vier Kategorien unterteilt sind: funktionale Fähigkeiten, transversale Fähigkeiten, kategoriale Fähigkeiten und Führungsfähigkeiten. Auf diese Weise soll Nestlé in der Lage sein, Mitarbeitende für diese neuen Fähigkeiten zu schulen. Dadurch wird auf der Grundlage von Fähigkeiten aufgebaut und traditionelle Karrierewege verworfen. Die Menschen wachsen somit nicht mehr primär innerhalb einer Abteilung oder Hierarchie, sondern können agiler eingesetzt werden.

Diese Case-Study bezieht sich auf die **People-Dimension der Tripple Bottom Line** oder präziser: auf die Abteilung „HR Training and Learning“. Die TBL-Auswirkungen der Umwandlung eines Unternehmens in eine Kompetenzorganisation gehen jedoch über die direkten Auswirkungen auf die Mitarbeiter hinaus. Erstens besteht das Ziel, die Granularität einer Kompetenzorganisation zu erreichen, darin, von Stellen und Positionen wegzukommen. Nestlé stellt sich somit eine Zukunft vor, in der nicht mehr für Stellen und Positionen rekrutiert wird, sondern für eine Reihe von Fähigkeiten.

Einerseits trägt dies zur People-Dimension bei, indem viele Vorurteile auf der Einstellungsebene beseitigt werden. Die Bewerber erhalten den Job nicht mehr, weil sie die richtigen Leute kennen oder das richtige Empfehlungsschreiben haben, sondern nur, weil ihr Qualifikationsprofil dem Bedarf von Nestlé entspricht. Dieser Gedanke lässt sich auch auf die Beseitigung von Vorurteilen bei internen Entwicklungsmöglichkeiten und Lohnunterschieden ausweiten. Andererseits ergeben sich daraus Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter. Dank der Skill Library und dem Skill-Profil jedes Mitarbeiters können die Mitarbeiter schnell erkennen, wo sie bestimmte Fähigkeiten verbessern müssen. In Zukunft wird der KI-Scraping-Bot in der Lage sein, zu erkennen, welche neuen Fähigkeiten für welche Mitarbeiter erforderlich sind. Zweitens fließen die Vorteile, die sich aus der Entwicklung zu einer Kompetenzorganisation ergeben, in die anderen Dimensionen der Tripple Bottom Line ein. Die Identifizierung dieser Fähigkeiten ermöglicht diese Fähigkeiten einzubringen und Mitarbeitende in den entsprechenden Bereichen zu schulen. Ein gutes Beispiel ist der Bedarf an Controllern, die die Rentabilität von Treibhausgasemissionen messen müssen. Die Finanzcontroller, die jetzt im Unternehmen arbeiten, verfügen nicht unbedingt über diese Fähigkeiten. Deshalb wäre es sinnvoll, diese Fähigkeiten zu schulen, wenn die KI die Bedeutung dieser Fähigkeiten aufzeigt und der Arbeitsmarkt dies bestätigt.

Der erste **Ausgangspunkt** ist, welcher externe Anbieter von KI-Technologie für die Skills Library auf dem Markt verfügbar war. Darauf folgte die Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen, um Trends des Talentmanagemens zu verstehen. Nachdem Nestlé die Richtung festgelegt hatte, wurde geprüft, ob die KI-Anbieter den Erwartungen entsprachen. Nachdem Anbieter und strategische Ausrichtung festgelegt waren, bestand der nächste Schritt darin, das Führungsteam der Personalabteilung von den oben erwähnten Vorteilen der Projekte zu überzeugen. Sie müssen dafür sorgen, dass die Erwartungen an Digital Training & Learning mit den Erwartungen der Abteilung übereinstimmen. Es muss sichergestellt werden, dass Mitarbeitende, Vorgesetzte und leitende Angestellte das Projekt annehmen. Die nächsten Schritte sind die Ermittlung des Return-on-Investment-Potenzials und die Budgetierung für die Durchführung des ersten Pilotprojekts mit einer bestimmten Anzahl von Fähigkeiten. Die oben genannten Ausgangspunkte sind entscheidend für eine reibungslose Einführung dieser neuen Technologie.

Herausforderungen **im Prozess** finden sich unter anderem in den Bereichen Widerstand, Struktur, Datenreife und Führung. Die Größte besteht darin, eine Datenstruktur zu erstellen, die abbildet, welche Stellen welche Fähigkeiten erfordern. Daher wird es vor der Implementierung eine Menge Vorarbeit geben, die darin besteht, jede Stelle des Unternehmens und jede für diese Stelle benötigte Qualifikation auf ganzheitliche Weise aufzulisten, wobei eine Reihe von Schlüsselwörtern verwendet wird, die mit der bald zu implementierenden Skills Library übereinstimmen. Die andere Herausforderung besteht darin, zu ermitteln, welche Mitarbeiter über welche Fähigkeiten verfügen; wir werden dies im Abschnitt "Messung" näher erläutern. Hier geht es darum, den beruflichen Werdegang der Mitarbeiter zu kennen und festzustellen, welche Fähigkeiten sie innerhalb des Unternehmens erworben haben. Diese beiden Schritte sind ein entscheidender Schritt bei der Vorbereitung des Unternehmens auf eine Organisation, die nicht mehr den traditionellen Karriereweg nutzt. Eine weitere Herausforderung besteht schließlich darin, sicherzustellen, dass die API des KI-Anbieters mit der digitalen Infrastruktur von Nestlé kompatibel ist, insbesondere in den Bereichen Personalbeschaffung sowie Schulung und Lernen. In der Tat wäre es das Ziel, in Zukunft eine Lernplattform zu haben, auf der die Mitarbeiter sehen können, welche Fähigkeiten sie lernen und entwickeln sollten. Diese Empfehlungen müssen mit dem Qualifikationsprofil des jeweiligen Mitarbeiters sowie mit dem von der KI durchgeführten Arbeitsmarktscan übereinstimmen.

**Die Messung** umfasst zwei Aspekte: die Bewertung der jeweiligen Fähigkeiten und den Erfolg der Umsetzung einer solchen Lösung. In erster Linie befasst sich Nestlé mit der Bewertung der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Die Bewertung des Niveaus einer Fähigkeit können die KI-Tools noch nicht leisten und müssen deshalb von Personen übernommen werden. Nestlé hat drei verschiedene Möglichkeiten gefunden, wie Fähigkeiten bewertet werden können. Erstens gibt es die Selbsteinschätzung, bei der Mitarbeitende auf einer Skala von 1-5 angeben, wie gut eine bestimmte Fähigkeit beherrscht wird. Zweitens gibt es eine zweiseitige Bewertung, bei der eine Selbsteinschätzung und eine Bewertung durch einen Manager oder Coach erfolgt. Und schließlich gibt es die Zertifizierung, bei der auf der Grundlage einer Zertifizierung das Niveau der Fähigkeiten gemessen wird. Des Weiteren wird der Erfolg einer Lösung wie dieser an der Akzeptanz durch die Führungsabteilung von Nestlé gemessen.

Es geht letztlich darum, eine Kultur der Offenheit zu schaffen und den Führungskräften dabei zu helfen, die Denkweise in eine wachsende und anpassungsfähige Denkweise zu ändern.