

Ergebnisse aus dem 3. KMU-Austauschforum

Am 26.10.22 fand das dritte Austauschforum „KI in KMU“, mit dem Thema: „Menschenzentrierte KI – Wie Künstliche Intelligenz das Arbeiten erleichtern kann“, statt. Die Teilnehmenden konnten einen tieferen Einblick ermöglichen, wie Künstliche Intelligenz eine unterstützende Rolle im Unternehmen einnehmen und dadurch einen Mehrwert für die Belegschaft generieren kann. Zudem wurde die Frage beleuchtet, wie eine gute Einbindung der Belegschaft in den Veränderungsprozess im Allgemeinen und die KI-Implementierung im Speziellen, aussehen sollte.

In unserem Format tauschten sich dieses Mal folgende Vertreter von KMUs aus:

Marcel Scheidig von der [C. Jentner GmbH](#), ein Anbieter von Metallveredelung & Lohngalvanik,

Lothar Vandeberg von der [Müller Maschinentechnik GmbH](#), einem Hersteller von Baugruppen und Automationssystemen,

und Jörn Klingenberg von [Berlin Recycling](#).

Ergänzt wurde die Runde von Vertreter*innen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ([BMAS](#)), sowie der Initiative neue Qualität der Arbeit ([INQA](#)). Durch das Austauschforum konnten wieder wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.

Digitales Changemanagement als Prozess

Jörn Klingenberg von Berlin Recycling eröffnete die Gesprächsrunde mit einem Impulsvortrag dazu, wie sich das digitale Changemanagement im Unternehmen in den vergangenen Jahren abgespielt hat und welche Rolle dabei der Betriebsrat und die Mitarbeitenden eingenommen haben.

In den vergangenen drei Jahren wurden mehrere innerbetrieblichen Veränderungen auf technischer Ebene angestoßen: angefangen im Jahr 2019 mit der Einführung eines neuen ERP-Systems, über die Einführung einer digitalen Auftragsbearbeitung via App zwischen 2019 und 2020, bis hin zur, im vergangenen Jahr abgeschlossenen, Implementierung der KI-gestützten Tourenplanungs-Software.

Einer der Hauptgründe, weshalb man sich für diese KI-Anwendung entschieden habe, sei der steigende Fachkräftemangel. Insbesondere Berufskraft- und LKW-Fahrer*innen seien immer schwieriger zu finden, da immer weniger (insbesondere junge) Menschen diese Berufe als attraktiv empfinden. Erschwerend kommen weitere gesellschaftliche oder politische Veränderungen hinzu, wie die Abschaffung der Wehrpflicht, wodurch insgesamt weniger Menschen einen LKW-Führerschein machen.

„Das fehlt uns jetzt alles. Deswegen sind wir am Umdenken und müssen schauen, wie wir die Mitarbeitenden idealerweise vom Arbeitsantritt in jungen Jahren, bis hin zum Renteneintritt bei uns halten können.“ -J. Klingenberg, Berlin Recycling

Die KI-Software hat dabei das Ziel, die Disponenten bei der [Tourenplanung](#) zu unterstützen und betreibt dabei ein leistungsorientiertes Matching. So gehen tendenziell anstrengendere Touren an die Mitarbeitenden, die sich in einer besseren körperlichen Verfassung befinden, während Ältere und körperlich Eingeschränkte entlastet werden können. Gleichzeitig dienen die hierfür gesammelten Daten auch als Frühwarnsystem bei drohender Überlastung der Mitarbeitenden, wodurch die Ausfallquote reduziert werden soll. Auf diese Art wird ein nachhaltiges und proaktives Gesundheitsmanagement angestrebt.

Die vorangegangenen Digitalisierungsprojekte bei Berlin Recycling hatten den positiven Effekt, dass bereits ausreichend Daten für das Trainieren der KI vorhanden waren. Die Herausforderungen ergaben sich aus der Frage, wie man die Daten aus den verschiedenen Silos zusammenführt und wie man die einzelnen Datenpunkte richtig gewichtet, um eine objektive Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Touren herzustellen. Diese Probleme konnten durch eine starke Partnerschaft mit dem KI-Anbieter sowie einem kompetenten innerbetrieblichen IT-Team ausgeräumt werden.

„Das sind auch wichtige Punkte: Qualitativ hochwertige Daten in ausreichender Menge zu haben, sowie Data-Experten, intern sowie extern. Man braucht nicht nur einen starken Partner auf der Außenseite, sondern man braucht auch einen starken Partner intern. Und da kann ich mit Recht behaupten – die hatte ich. Zum einen mit meiner Chefin und zum anderen mit einem stark ausgebauten IT-Bereich bei uns.“ -J. Klingenberg, Berlin Recycling

Ohne die Mitarbeitenden geht es nicht!

Der erste Meilenstein der Digitalisierungsprojekte, bei denen Herr Klingenberg federführend mitarbeitete, war laut eigener Aussage, die Beschäftigten von den Neuerungen zu überzeugen. Dies wäre nur möglich gewesen, indem im ersten Schritt die Zustimmung des Betriebsrats eingeholt wurde. Hierfür setzten sich die Projektverantwortlichen zusammen mit dem Betriebsrat und den Kraftfahrern zusammen, um über alle relevanten Aspekte gemeinsam zu reden und direkt Hemmnisse, Bedenken und kritische Äußerungen zu adressieren. Die Ergebnisse konnten im Folgeschritt in einer Betriebsvereinbarung zusammengeführt werden.

„Bei uns ist das so, dass wir einen Betriebsrat haben, der wirklich sehr viel Kraft hat – ich nenne ihn manchmal auch den dritten Geschäftsführer – weil die Fahrerschaft ihm folgt. Und wenn ich es mir mit ihm verscherzen würde, bräuchte ich keine neuen Projekte anzufangen. Deswegen: Betriebsrat und Beschäftigte so früh wie möglich mit einbeziehen!“ – J. Klingenberg, Berlin Recycling

Eine frühzeitige Einbeziehung der Beschäftigten in den Change-Prozess zeigt sich abermals als essenziell. Denn selbst das beste (KI-)Projekt mit einer scheinbar perfekten Implementierungsstrategie kann durch den Widerstand der Belegschaft verpuffen. Eine weitere Strategie, die Herr Klingenberg bei seinen Projekten anwenden konnte, war die Identifikation hoch motivierter Mitarbeitender. Diese wurden frühzeitig von den Projekten zu überzeugt. Dies gelang insbesondere aufgrund des starken Gespürs für Innovation und der Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen seitens der identifizierten Beschäftigten. Durch das offene Gespräch mit diesen Mitarbeitenden wurden zum einen mögliche Probleme angesprochen und ein ehrliches Feedback eingeholt. Zum anderen konnten diese Mitarbeitenden durch die rechtzeitige Mitnahme als innerbetriebliche Multiplikator*innen eingesetzt werden, die unter ihren Kolleg*innen Werbung für das Projekt gemacht und die Akzeptanz erhöht haben.

Konsequenzen und Erfolge der KI-Implementierung

Ein Aspekt, der insbesondere im unternehmerischen Kontext von hoher Relevanz ist, ist die Frage danach, welche quantifizierbaren Erfolge im Nachgang zu einer KI-Implementierung beobachtet werden können. Wie diese aussehen, können Sie im [Nachbericht des 1. Austauschforums](#) KI in KMU nachlesen.

Bei Berlin Recycling wiederum lassen sich die positiven Einflüsse noch schwer quantifizieren. Ein Ziel, wie den Krankenstand zu reduzieren, lässt sich kaum nachweisen. Dies liegt an der vergleichsweisen

kurzen Laufzeit des Projekts, aber auch daran, dass hier Daten benötigt werden, die durch die DSGVO geschützt sind und nicht in die Software eingepflegt werden dürfen.

Jedoch lassen sich andere Effekte beobachten. So kam es durch die Implementierung zur verstärkten Beschäftigung mit IT-Themen, auch in anderen Bereichen im Betrieb. Es wurde ein innerbetrieblicher Diskurs angestoßen, der die Beschäftigten dazu befähigt hat, sich Gedanken über Probleme und Optimierungsmöglichkeiten zu machen und gleichzeitig potenzielle Lösungsansätze im digitalen Bereich zu identifizieren.

Auch Herr Vandeberg von Müller Maschinentechnik berichtet davon, dass eine subjektiv beobachtbare Steigerung der Zufriedenheit unter den Beschäftigten zu beobachten sei, seit der Einführung ihres [innerbetrieblichen Suchtools](#). Dies sei insbesondere auf die Vereinfachung des Prozesses und die damit verbundene Zeitersparnis zurückzuführen.

Für die C. Jentner GmbH berichtet Herr Scheidig, dass die [automatisierte Qualitätsprüfung](#) zwar die zuständige Mitarbeiterin spürbar entlaste, diese aber immer noch manuelle Überprüfungen vornehmen muss. Der Grund hierfür liegt dabei darin, dass erst neue Grenz- & Fehlerwerte für die Werkstücke mit den Kunden abgestimmt werden müssen. Sobald dieser Prozess abgeschlossen ist, so Herr Scheidig, könnte man hier auch komplett auf die manuelle Überprüfung verzichten, wodurch eine noch stärkere Entlastung spürbar wäre.

Haben Sie Fragen zu dem Artikel? Dann wenden Sie sich gerne an den zuständigen Mitarbeiter Max Oppenheimer unter: oppenheimer@ddn-netzwerk.de
Oder: info@ddn-netzwerk.de