

Bei der Einführung digitaler Technologien in das Unternehmen stehen Führungskräfte und Mitarbeiter oftmals vor großen Herausforderungen. Hier ist es wie bei jedem Veränderungsprozess – diese bringen auch Unsicherheit, Ängste oder Unruhen mit sich. Die beste Technologie nützt nichts, wenn sie im Betrieb nicht richtig eingesetzt wird. Daher ist es unumgänglich, die Menschen im Betrieb in diesem Prozess einzubinden, so dass jeder im Betrieb genau versteht, was der Nutzen der neuen Technologie ist und warum es sich lohnt, den Veränderungsprozess mitzugestalten. In den vorwiegend kleineren Handwerksbetrieben kennt meist jeder jeden, mitsamt Eigenarten, Stärken oder Schwächen. Dies kann bei der Technologieeinführung ein Vorteil sein. Die Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG steckt mitten in einem Veränderungsprozess und zeigt, dass sich die wesentlichen Führungsaufgaben nicht gravierend ändern werden, jedoch an die geänderten betrieblichen Realitäten angepasst werden sollten.



Die Rolle der Personalführung bei der erfolgreichen Technologieeinführung: Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG, Landau

Betriebsbezeichnung	Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG
Ort, Bundesland	Landau, Rheinland-Pfalz
Unternehmensgröße (inkl. Azubis, Unternehmer)	19

Herausforderung und Ausgangslage

Den vor 70 Jahren gegründeten Baubetrieb führt Geschäftsführerin Heike Eberle bereits in dritter Generation. Die gute Auftragslage sowie das altersbedingte Ausscheiden einiger Mitarbeiter und die schleppend verlaufende Suche nach geeigneten Nachwuchskräften forderte eine effektive Arbeitsweise und Abwicklung der Aufträge. Auch boten die verschärften gesetzlichen Dokumentationsvorschriften Bedarfe nach Optimierung. Damit stand Heike Eberle vor der Fragestellung: Wie könnte sie es schaffen, die Abläufe in ihrem Baubetrieb so zu gestalten, dass sie auch von einer geringeren Zahl an Mitarbeitern bewältigt werden können? Die Geschäftsführerin wollte ihre internen Abläufe effizienter gestalten und digitalisieren. „Die Baukultur hat sich in den letzten Jahren kaum

gewandelt. Wir bauen in der fast gleichen Geschwindigkeit so viele Häuser wie vor 20 Jahren. Aus dieser Erkenntnis liegen noch viele ungenutzte Produktivitätspotentiale in der Baubranche.“ Dieser Prozess ist nur abkürzbar, wenn die technischen Hilfsmittel zur Verfügung stehen.

Aktivitäten des Betriebs

Angefangen wurde mit der Definition der wichtigsten Abläufe im Unternehmen: Man ging der Frage nach, wie effizient die unterschiedlichen Prozesse ablaufen – gerade bei der Verwaltung, Nutzung oder Pflege von Arbeitsmitteln wie Baumaschinen oder Werkzeugen wurde viel Zeit verloren. Wenn ein Gerät benötigt wurde, das nicht jedem zur Verfügung steht, ging die zeitraubende Suche los. So sollte zuerst ein zeitsparendes Bestandsmanagement aufgebaut werden.



„Dabei war die Entscheidung für eine Software nicht so einfach, denn es gibt unzählige Programme auf dem Markt“, so Heike Eberle. In einem ersten Schritt griff Frau Eberle auf ihr Netzwerk zurück und fragte bei anderen Bauunternehmen nach, welche Software sie verwenden und wie sie bei der Einführung vorgegangen sind. Die Erfahrungen der anderen Unternehmen waren für die Geschäftsführerin eine wertvolle Erfahrung. Fehler, die die anderen gemacht haben, konnten so vermieden werden: „Ein brauchbares Netzwerk zu haben, war sehr hilfreich, das hat uns in der Entscheidungsfindung geholfen, welche Eigenschaften die Software haben sollte und was uns wichtig ist.“ So sollte die Software ein überzeugendes Konzept der Datensicherheit haben und mit den vorhandenen smarten Geräten kompatibel sein. Auch sollte die Menüführung intuitiv und einfach handhabbar sein. Diese Kriterien wurden zunächst in Form eines Lastenheftes aufgelistet. Nachdem Frau Eberle und ihr Bauleiter sich einen Überblick über die am Markt erhältlichen Software Lösungen verschafft hatten, wurde die Auswahl relativ schnell auf zwei Softwarepakete eingeschränkt. In Zusammenarbeit mit dem Bauleiter

entschied sich Heike Eberle dann für die jetzt verwendete Lösung, da sie alle Kriterien und Anforderungen erfüllte.

Auf dem Weg der Einführung des intelligenten Bestandsmanagementsystems wurde der Bestand zunächst kritisch geprüft. So wurden Arbeitsmittel nach Gebrauchshäufigkeit in Kategorien gefasst und dann mit einer Software vernetzt. Dafür wurden auf sämtlichen Geräten und Arbeitsmitteln Bluetooth-Module angebracht, neuere Elektrowerkzeuge,

Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG

Tätigkeitsschwerpunkte

Unter dem Leitsatz „Mit dem Herzen baut Eberle Bau wertstabil“ legt Eberle Bau Wert auf hohe Beratungs- und Ausführungsqualität. Wir sind für anspruchsvolle Privatkunden tätig, gerne erstellen wir Konzepte für den Außenbereich wie Terrassengestaltung oder Hofeinfahrten oder bringen in umzubauende Häuser neue Gestaltungsenergien. Darüber hinaus sind wir für die Industrie Partner für laufende Instandhaltungen und führen Anbauten oder Hallenbauten durch.

wie smarte Handbohrer, sind mit Sensoren ausgestattet und können direkt mit der Software vernetzt werden. Mit der Erfassung des Bestandes wird die Geo-Lokalisierung von Geräten möglich, per Umgebungsscans werden Signale von den Bluetooth-Modulen oder vernetzten Elektrowerkzeugen empfangen. Die Standortinformationen der Arbeitsmittel werden gespeichert und können aus der Datenbank per App abgerufen werden. Damit sind nicht nur aktuelle Standortinformationen verfügbar sondern auch der verantwortliche Mitarbeiter und Bestandsdaten der Geräte.

Um die Arbeit mit der neuen Software zu ermöglichen, war bei Eberle Bau auch einiges an Aufwand für Qualifikation der Mitarbeiter notwendig. Alle Mitarbeiter benötigten neue Kompetenzen: Zu nennen sind hier an erster Stelle Problemlösungskompetenzen, die Fähigkeit, mit vielen neuen Informationen umzugehen und sie zu verarbeiten sowie Darstellungs- und Umsetzungskompetenz. Da es hierzu keine Schulungsangebote gab und die neuen Anforderungen unmittelbar benötigt wurden, setzte Heike Eberle auf praxisorientiertes, an ein konkretes Projekt gebundenes Lernen und viel Ausprobieren – das sogenannte learning by doing: „Das Aneignen erfolgt dann schrittweise und projektbezogen.“

Die Einführung der Software ging aber nicht reibungslos von Statten: Mit diesem Prozess kamen viele Veränderungen ins Unternehmen und wie bei jeder größeren Umstrukturierung gehen die dort arbeitenden Menschen den Neuerungen nicht immer mit Offenheit und Freude entgegen. Heike Eberle wusste, dass Menschen sensibel auf Veränderungen reagieren und nicht pauschal in DIN- oder EU-genormte Form passen. „Die Mitarbeiter können in dem Prozess der Technologieeinführung Treiber, Beschleuniger aber auch Hemmnisse oder Gegenspieler sein und Widerstand

aufbauen.“ Im Betrieb gingen die zustimmenden und ablehnenden Haltungen der Mitarbeiter gegenüber der Software relativ weit auseinander. Wie in jedem Betrieb gibt es auch bei dem Landauer Bauunternehmen technikaffine Mitarbeiter, die sich mit Begeisterung auf die neue Herausforderung stürzen und solche, die an Neuerungen eher vorsichtig und skeptisch herangehen. „Ich wusste: wie gut eine neue Technologie

„Viele Geschäftsprozesse, die rund um das Bauen entstehen, können durch Digitalisierung effektiver gestaltet werden, wie die digitale Bauakte. Sobald die Dinge individuell und komplex werden – wie oft am Bau – ist die Interaktion des Menschen eine unschätzbare Größe, die den Prozess erfolgreich macht.“

Heike Eberle
Geschäftsführerin
Otto Eberle GmbH & Co. KG



© Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG



Kommunikation am Bau



© Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG

von Mitarbeitern im Betrieb akzeptiert wird, hängt maßgeblich von der Personalführung ab – vor allem während der Technologieeinführung.“ Bei der Einführung kam Heike Eberle ihr Führungsstil zu Gute. „Auch in der digitalen Transformation gilt es, eine menschenorientierte Unternehmenskultur aufzubauen. Das Führungsverhalten muss sich dabei an neue Realitäten anpassen und gerade Menschen in Veränderungsprozessen suchen Wertschätzung und verbindliche Nähe zum Unternehmen.“ Doch wie hat die Geschäftsführerin dies konkret bewerkstelligt? Sie beschreibt dies wie folgt: „Ich nehme den Mitarbeiter erstmal so an, wie er eben ist. Ich schaue mir seine Zweifel und Ängste an und

„Digital ist für jedes Unternehmen eine Pflichtaufgabe. Ob von außen die Forderung nach Digitalisierung da ist oder nicht, eines steht fest: Jeder Unternehmer ist gefordert, über sein Unternehmen in bestimmten Abständen nachzudenken, den Status quo mit den aktuellen Markterfordernissen abzugleichen und Veränderungen vorzunehmen.“

Heike Eberle
Geschäftsführerin
Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG

gehe dann einfühlsam darauf ein. Ich zeige dem Mitarbeiter einen neuen möglichen Weg und motiviere ihn, diesen mit uns gemeinsam zu gehen. Mit den unterschiedlichen Menschentypen wie Treiber oder Kritiker kommt es bei der Technologieeinführung darauf an, jeden Menschen in seiner spezifischen Bauart zu kennen und seine Bedürfnisse wertzuschätzen, immer wieder nachzufragen, wie es denn läuft mit dem neuen Programm und den Mitarbeiter ermutigen, an der Sache dran zu bleiben. Ich lasse mir immer wieder Ergebnisse zeigen und bestätige den Mitarbeiter in seinem Vorgehen. Dabei sind auch hier Anerkennung und Wertschätzung die Zauberwörter.“ So konnte im Betrieb nach und nach die technische Neuerung als „neue Realität“ akzeptiert werden – zumal der Nutzen der Technologie auf der Hand lag und Zeit und Mühe sparte.

Folgen: Autonomiegewinn durch weniger Reibungsverluste

Mit der Einführung des intelligenten Bestandssystems wurden neue Möglichkeiten eröffnet, wie die Prüfung, ob sich alle benötigten Werkzeuge und Geräte im Fahrzeug befinden oder die für alle sichtbare Statusanzeige der Arbeitsmittel. Als defekt erkannte Werkzeuge können gemeldet und für eine Reparatur vorbereitet werden. Sind Werkzeuge oder Arbeitsmittel verschwunden, kann auf diesen Verlust aufmerksam gemacht werden. Werkzeug-, Mitarbeiter- und Fahrzeuginformationen können von



© Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG

allen Mitarbeitern des Unternehmens abgerufen werden, die eine entsprechende Berechtigung haben – Die Software kann zudem Wartungsintervalle oder TÜV-Termine erfassen. So hat jeder Mitarbeiter und die Geschäftsführung den vollen Überblick über den Bestand. Mit der Software wurde auch eine Geräteoptimierung vollzogen. Die bisherigen Geräte waren für die veränderten Arbeiten nicht mehr optimal. „Wir hatten einen Überhang an schweren Bohrhämmern, das musste sich ändern“, so Heike Eberle. Auch auf der Baustelle spart dies Zeit: Früher musste man alles ablaufen, um einen Überblick zu haben. Jetzt kann man direkt über die App von jedem Ort aus sehen, welche Geräte vor Ort sind und welche für den nächsten Arbeitsschritt organisiert werden müssen. Weitere Folgen, die Heike Eberle in der alltäglichen Arbeit merkt, ist ein Autonomiegewinn: „Unterstützt durch die neuen Technologien arbeiten die Mitarbeiter selbstständiger, da die Informationen vorhanden sind und weniger Reibungsverluste existieren. Damit kann sich der Betrieb auf das Wesentliche konzentrieren.“

Erfolgsfaktoren und Besonderheiten der Vorgehensweise

Bei der Umsetzung der Neuerung wurde als Tatsache akzeptiert, dass einige Mitarbeiter Chancen in den neuen Entwicklungen sehen, einige generell Angst vor Veränderung haben und ihr Abweisung entgegenbringen. Hindernisse in der Annahme der Neuerung wurden mit „herzlicher Hartnäckigkeit“ (Heike Eberle) immer wieder – in jeder Phase der Veränderung – Mitarbeiter ermutigt und von der Sache überzeugt. Damit stellte Frau Eberle ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern ins Zentrum des Einführungsprozesses der neuen Technologie. Dabei wurden die Befindlichkeiten der Beschäftigten wahrgenommen, Bedenken gewürdigt und „nicht versucht, Probleme



© Otto Eberle Bau GmbH & Co. KG

Die Art der Personalführung beeinflusst wesentlich, wie die 4.0-Technologie im Betrieb eingeführt, eingesetzt und genutzt wird – und damit auch den Nutzen, den diese Technologie für das Unternehmen bringen kann.

*Heike Eberle
Geschäftsführerin
Otto Eberle GmbH & Co. KG*

durch Schweigen zu lösen – damit steigt nur die Wahrscheinlichkeit für negative Haltungen. Das macht interne Kommunikation so bedeutsam – alle müssen die Erfordernisse und Rahmenbedingungen der Veränderung verstehen und nachvollziehen“, so die Geschäftsführerin. Letztendlich können auch kritische Rückmeldungen zur Technologie dabei helfen, diese für alle besser zu gestalten. So musste Frau Eberle eventuell mehr Widrigkeiten umgehen als dies geplant war, aber mit Hartnäckigkeit wurde am Vorhaben festgehalten und „drangeblieben“: „Da hilft zum Beispiel ein prozessorientierter Plan mit zeitlich und inhaltlich definierten Meilensteinen. Das hat geholfen, den Wandel sauber zu strukturieren und Veränderungen zielführen umzusetzen“, meint Frau Eberle. ■