

„Die Digitalisierung ist unaufhaltsam, aber kein Allheilmittel“

Tekloth GmbH in Bocholt

Wie kann ich für meine Firma neue Ressourcen entdecken, ihre Stärken und Schwächen analysieren und sie fit machen für die Zukunft? Vorausschauende Unternehmer nutzen die Potentialberatung als effektives Mittel, um ihren Betrieb nachhaltig für den Wettbewerb zu rüsten. Mehr als 20.000 Beratungen hat das Land Nordrhein-Westfalen seit dem Jahr 2000 genehmigt. „Dieses Angebot sollte man unbedingt nutzen“, empfiehlt Isabel dos Santos, Personalverantwortliche der Tekloth GmbH (Energie- und Gebäudetechnik) in Bocholt, nach der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Unternehmensberaterin Claudia Hilbertz (Akademie Life Balance). „Wir konnten unseren Betrieb in vielen Bereichen neu aufstellen. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit ist gestiegen“, sagt dos Santos.



Foto: Isabel dos Santos (li.) von der Tekloth GmbH und Claudia Hilbertz (re.) von der Akademie Life Balance

Digitalisierung und Gesundheitsmanagement

Im Fokus der Potentialberatung standen neben der Prozessoptimierung die Digitalisierung und die Einführung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements. „Die Bedeutung dieser Themen steigt unaufhaltsam“, sagt Diplom- und Wirtschaftsingenieurin Claudia Hilbertz, die zugleich als Fachberaterin für psychische Gefährdung Mitglied im Berufsverband der Präventologen ist.

Psychosoziale Belastungen führen heute mit zu den häufigsten krankheitsbedingten Arbeitsausfällen. Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden seelisch und der Betrieb finanziell belastet. „Jeder Fehltag eines Beschäftigten kostet ein Unternehmen rund 300 Euro. Der durchschnittliche Krankenstand liegt im Mittelstand zurzeit bei etwa fünf Prozent“, sagt Hilbertz. „Wenn durch ein langfristig angelegtes betriebliches Gesundheitsmanagement die Krankenquote um nur ein Prozent gesenkt werden kann, reduzieren sich die Kosten für ein Unternehmen in der Größenordnung von Tekloth jedes Jahr um einen hohen fünfstelligen Betrag“, so die Beraterin weiter.

Rasanten Unternehmenswachstum

Die Tekloth GmbH ist rasant gewachsen. Was 1958 mit einem kleinen Ladengeschäft in Bocholt-Liedern begann, wuchs zu einem beachtlichen mittelständischen Unternehmen mit rund 150 Beschäftigten. „Allein in den letzten drei Jahren haben wir unsere Mitarbeiterzahl fast verdoppelt“, sagt Isabel dos Santos.

Längst geht es bei Tekloth nicht mehr nur um den Handel mit Hausgeräten. Heute präsentiert sich die GmbH als Dienstleister rund um die Technik eines gesamten Gebäudes und bietet moderne Lösungen für das Raumklima, für effiziente Wärmepumpentechnik, konventionelle Heizungsanlagen, den Einsatz von Wärmekraft-Kopplungsanlagen, die Elektro- und Sanitärausstattung und seit 2017 auch für die Sicherheitstechnik. Außerdem liefert und montiert Tekloth Anlagen für industrielle Produktionsabläufe und bietet den Kunden einen 24-Stunden-Service rund um die Uhr, auch am Wochenende. 2008 wurde ergänzend die Tekloth Solar GmbH gegründet, die mit 18 Mitarbeitenden ihre Kunden mit Photovoltaik- und Solartechniksystemen beim Einstieg in erneuerbare und umweltfreundliche Energien unterstützt. Im Jahr 2014 wurde Tekloth als Unternehmen des Jahres ausgezeichnet. Diesen Preis verleiht die Wirtschaftsförderungs- und Stadtmarketing Gesellschaft Bocholt als Anerkennung für außergewöhnliche unternehmerische Leistungen und Verantwortung in der Stadt.

Strukturen und Prozesse erneuern

Nicht im notwendigen Maße mitgewachsen sind die Strukturen und Prozesse des Unternehmens, das mit seinen Prozessabläufen und in weiteren elementaren Fragen wie der Digitalisierung zukunftsweisend und unter der Regie einer unabhängigen, neutralen Instanz optimiert werden sollte. Geschäftsführer Jürgen Willing, ein Visionär auch in Fragen der Mitarbeiterbeteiligung, forcierte die Einrichtung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements. So kam die Potentialberatung ins Spiel.

SWOT-Analyse mit offener Prozessberatung

„Die Potentialberatung gestaltete sich als offene Prozessberatung auf Grundlage einer klassischen SWOT-Analyse aus Sicht der Mitarbeiter“, blickt Claudia Hilbertz zurück. „Ich habe die Beschäftigten ohne die Führungskräfte in verschiedenen Gruppen bunt gemischt, Einzelinterviews geführt und Stärken und Schwächen der Arbeitsabläufe auf den Prüfstand gestellt. Als neutraler Beobachter erfährt man an wenigen Tagen Dinge, mit denen die Geschäftsleitung nicht rechnet. Die Mitarbeiter öffnen sich“, sagt die Beraterin.

Digitalisierung sinnvoll einsetzen

Die Digitalisierung ist laut Hilbertz unaufhaltsam, aber kein „Allheilmittel“. Eine vorgeschaltete Prozessanalyse sei unverzichtbar, um herauszufinden, welche Abläufe überhaupt notwendig und sinnvoll zu digitalisieren sind.

„Digitalisierung sollte man nicht planlos, sondern sehr gezielt einsetzen, um die Mitarbeiter zu entlasten und nicht, um sie beispielsweise durch ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit oder unnötig komplexe Automatisierungsprozesse zu belasten“, sagt die Unternehmensberaterin.

Mobiltelefone für die Zeiterfassung

Ein gutes Beispiel für effektive Digitalisierung ist die Zeiterfassung, die bei Tekloth jetzt über Mobiltelefone funktioniert. „Der Mitarbeiter loggt sich ein und wählt das Projekt aus, dem die Ar-

beitszeit zugeordnet wird“, erklärt Isabel dos Santos. Die Zeiten landen dann direkt in der Lohnabrechnung des Personalbüros und in der Kalkulation für die jeweiligen Projekte. Als die Arbeitszeiten noch auf Zetteln eingetragen und mittels Excel ausgewertet wurden, gab es – abgesehen vom bürokratischen Aufwand bei der Lohnabrechnung – große Probleme, zeitnah die Personalkosten den einzelnen Projekten zuzuordnen, zu ermitteln und abzurechnen. Im nächsten Schritt ist geplant, dass der Kunde den Auftrag direkt auf dem Tablet unterschreibt und die Daten automatisch ins System übermittelt werden. Dafür muss die aktuelle Software noch weiter optimiert werden.

Individuelle Software-Lösungen gefragt

Die häufige Situation, dass sich ein Unternehmen der Software eines Dienstleisters anpasst, wurde von Tekloth zumindest teilweise umgekehrt. „Wir haben zunächst ermittelt, welche Prozesse wir im Unternehmen sinnvoll digitalisieren können und sind dann mit konkreten Vorstellungen zum Softwarehersteller gegangen“, erklärt Isabel dos Santos. Der Softwareproduzent hat anschließend sein schon bestehendes Angebot durch Lösungen ergänzt, die exakt auf die Anforderungen der Tekloth GmbH zugeschnitten wurden.

„Standardisierte Software-Programme haben weiterhin ihre Daseinsberechtigung. Sie können aber nicht alle Belange jedes Unternehmens zufriedenstellend abdecken. Deshalb fordern die Betriebe zunehmend individuelle Lösungen“, ergänzt Claudia Hilbertz.

Fitnessraum der Tekloth GmbH, in dem verschiedene Kurse zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten durchgeführt werden.

Moderne Konzepte gegen Personalmangel

Damit ein Betrieb optimistisch in die Zukunft blicken kann, sind moderne Konzepte nicht nur in technischer Hinsicht vonnöten. „Kammern und Innungen weisen seit Jahren darauf hin, dass die Betriebe angesichts der demografischen Entwicklung umdenken müssen, um dem drohenden, zum Teil schon vorhandenen Fachkräftemangel entgegenzuwirken“, sagt Isabel dos Santos. Firmen sind immer mehr gefordert, mit kreativen Ideen neue Mitarbeitende zu gewinnen und bestehende zu halten. Die neue Generation legt ihr Augenmerk nicht mehr nur auf eine angemessene Bezahlung, sondern auch auf Flexibilität, moderne Formen der Arbeitszeitgestaltung, gute Weiterbildungsmöglichkeiten und Gesundheitsfürsorge. Darauf muss der Arbeitgeber vorbereitet sein.

„Viele kleinere und mittlere Unternehmen, vor allem aus dem Handwerk, haben dank ihrer guten Auftragslage das Tagesgeschäft im Fokus und versäumen es deshalb, sich für die Zukunft zu positionieren“, stellt Claudia Hilbertz fest. „Die unter einigen Betriebsinhabern noch immer verbreitete Meinung, dass die Beschäftigten sich den vorhandenen Arbeitsbedingungen anzupassen haben, ist in dieser Form nicht mehr zeitgemäß“, sagt die Beraterin.

Fortbildungsakademie und Gesundheitsmanagement

Der kluge Unternehmer baut vor, um Mitarbeitende zu binden und zu finden. So wurde in der Tekloth GmbH mithilfe der Potentialberatung eine Fortbildungsakademie ins Leben gerufen. „Seitdem



wir gezielt Kurse wie Stressmanagement, Gesunder Rücken, Konfliktmanagement, Konzentrationstraining und Ernährung anbieten, wird unser Fitnessraum endlich gut genutzt“, freut sich Isabel dos Santos. Auch die extern organisierten fachlichen Kurse wie Word und Excel werden von den Mitarbeitenden gern gebucht.

Claudia Hilbertz fungiert als Weiterbildungslotsin. Sie bietet selbst Workshops zu ausgewählten Themen an und vermittelt zusätzlich qualifizierte Dozenten. Zu den Kursen, die für die Beschäftigten kostenlos in der Arbeitszeit stattfinden, melden sich auch Führungskräfte an. Feedbackbögen geben den Mitarbeitenden das Gefühl, wichtiger Teil eines lebendigen Prozesses zu sein. „Nach einem großen Hype in der Startphase erreichen wir mit diesem Angebot aktuell etwa ein Drittel unserer Beschäftigten“, zieht Isabel dos Santos ein positives Zwischenfazit.

Schnittstellenmanagement im Fokus

Neben Digitalisierung und Gesundheit rückte durch die offene Prozessberatung schnell das Schnittstellenmanagement in den Fokus. „Durch das rasante Wachstum unseres Unternehmens in den letzten Jahren fehlte eine mittlere Führungsebene. Kompetenzen und Ansprechpartner waren oft nicht klar genug fixiert. Außerdem sind zahlreiche neue Gewerke entstanden und viele Mitarbeitende wussten gar nicht, womit sich die anderen Abteilungen eigentlich beschäftigen. Die Prozesse der Projektentwicklung und die interne Kommunikation mussten verbessert werden“, erläutert Isabel dos Santos den Handlungsbedarf.

Mit der Potentialberatung wurden Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe optimiert, Zuständigkeiten und Kompetenzen festgelegt. „Danach habe ich mit der Füh-

„Die Kommunikation im Betrieb und das Miteinander unter den Beschäftigten haben sich seitdem erheblich verbessert“, lobt Isabel dos Santos. „Vor der Potentialberatung war das Unternehmen stark vom Flurfunk geprägt. Heute spricht man mehr miteinander, vor allem abteilungsübergreifend. Das Wir-Gefühl wurde deutlich gestärkt und damit ein wichtiges Ziel eines jeden Unternehmens erreicht“, sagt Claudia Hilbertz.

Kommunikation stärkt „Wir-Gefühl“

„Die Kommunikation im Betrieb und das Miteinander unter den Beschäftigten haben sich seitdem erheblich verbessert“, lobt Isabel dos Santos. „Vor der Potentialberatung war das Unternehmen stark vom Flurfunk geprägt. Heute spricht man mehr miteinander, vor allem abteilungsübergreifend. Das Wir-Gefühl wurde deutlich gestärkt und damit ein wichtiges Ziel eines jeden Unternehmens erreicht“, sagt Claudia Hilbertz.

Das Gemeinschaftsprojekt „Alles aus einer Hand“ hat bei der Tekloth GmbH durch die Potentialberatung eine viel größere Bedeutung erhalten. Das interne Netzwerk wurde deutlich engmaschiger. „Kommunikation ist als Hol- und Bringschuld eine wesentliche Grundlage für den Erfolg des Unternehmens und ein gutes Betriebsklima“, sagt Claudia Hilbertz.

Beraterkompetenz wichtig für Erfolg

Zu Beginn des Beratungsprozesses waren viele Mitarbeitende skeptisch. Unternehmensberatung wird oft mit Rationalisierung und Stellenabbau in Verbindung gebracht, doch bei der Potentialberatung geht

es genau ums Gegenteil. Hauptziele sind die Fachkräftesicherung und das Wachstum des Betriebes. „Die zunächst verhaltene Reaktion der Beschäftigten hat sich im Prozessverlauf schnell in eine positive Grundstimmung verändert“, sagt Isabel dos Santos. Dafür sei vor allem die richtige Wahl der zum Unternehmen passenden Beraterin ausschlaggebend gewesen, die auch dank ihrer technischen Kompetenz von den Beschäftigten voll akzeptiert wurde.

Fortlaufender Prozess nach Beratungsende

Mit dem Abschluss der Potentialberatung ist der Erneuerungsprozess nicht vollendet. „Beim letzten Termin wurden ein 10-Punkte-Handlungsplan verabschiedet und für jedes Thema eine Zuständigkeit festgelegt“, so Claudia Hilbertz.

Einige der Handlungsempfehlungen konnten in der Tekloth GmbH schnell umgesetzt werden. „Bei anderen dauert es etwas länger, und in Einzelfällen kann es auch vorkommen, dass eine zunächst gewünschte Veränderung sich als nicht umsetzbar oder doch als nicht sinnvoll erweist. Aber es ist wichtig, sich mit jeder einzelnen Empfehlung auseinanderzusetzen“, sagt Isabel dos Santos.

Die Potentialberatung wirkt auch als Initialzündung, um alte Gewohnheiten zu überwinden und die Zusammenarbeit der Generationen zu stärken. So haben ältere Mitarbeitende oft eine Abneigung gegen moderne Technik. Gerade wenn es um Digitalisierung geht, ist es wichtig, dass die jüngeren die älteren Kollegen unterstützen. Die Jüngeren sind meistens technikaffin und haben mehr kreative Ideen. Dafür wissen die Älteren dank ihrer Er-

ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Andreas Bendig, Tel.: 02041 767206
a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

Tekloth GmbH

Isabel dos Santos

Staatl. gepr. Betriebswirtin Personalwesen
Schlavenhorst 25, 46395 Bocholt
Tel.: 02871 2520-250
i.santos@tekloth.de

Akademie Life Balance

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtschaftsing.

Claudia Hilbertz, Inhaberin

Jean-Monnet-Ring 19, 46399 Bocholt
Tel.: 02871 2965108
info@akademie-life-balance.de

AUTOR

Andreas Düppe, Tel. 0171 8309531
presse@da-pr.de

fahrung, wie man diese bewerten und implementieren kann. So kann sich ein gegenseitiges Mentoring entwickeln, von dem alle Mitarbeitenden und damit auch das Unternehmen profitieren.

„Wichtig ist, dass die Themen nach der Beratung kontinuierlich weiterbearbeitet werden und nichts einschläft. In einigen Firmen ändert sich durch eine Beratung nichts, andere erwarten zu viel. Mit zehn Beratungstagen in neun Monaten kann man ein Unternehmen nicht komplett umkrempeln“, sagt Claudia Hilbertz und ergänzt: „Wenn ein Berater den Erfolg seiner Arbeit erkennen möchte, muss er längerfristig mit dem Unternehmen in Kontakt bleiben.“

Die Potentialberatung in der Tekloth GmbH gilt als gutes Best-Practice-Beispiel für andere Firmen. „Mehr als 90 Prozent der Mittelständler wissen jedoch gar nicht, dass es das Förderinstrument der Potentialberatung überhaupt gibt“, sagt Claudia Hilbertz.

Deshalb gilt es, vor allem kleine und mittlere Unternehmen gezielt über Details und Vorzüge dieses wichtigen Angebots der Landesregierung Nordrhein-Westfalen zu informieren.