

Der Vision folgen jetzt die Taten

*Die Firma Kuhn aus Höpfingen hat eine Vision „Kuhn 2020“ –
Auf dem Weg zum Experten für Wasser und Energie*

Von Jens Gieseler

Höpfingen. Vor 90 Jahren als Handwerksbetrieb für Sanitär- und Heizungsanlagen in Höpfingen gegründet, entwickelte sich die Firma zu einem Maschinen- und Anlagenbauer von Trink- und Abwasseranlagen. Kuhn ist längst ein weltweit agierendes Unternehmen mit einer Exportquote von 70 Prozent: Kommunen und Firmen in Indien und Nordamerika profitieren genauso wie in Australien oder Südafrika.

Allerdings ist die Komplexität der Produktion und Servicedienstleistungen enorm gestiegen und die Mitarbeiterzahl hat sich auf 125 mehr als verdoppelt, so Geschäftsführer Jürgen Kuhn. Die Firmenorganisation dagegen sei in den vergangenen zehn Jahren nicht organisch mitgewachsen. In den vergangenen zwei Jahren wurden deshalb Arbeitsabläufe verbessert und die Firmenstruktur angepasst.

Bereits Mitte 2014 wurde in einem Strategieworkshop von Geschäftsführern und Abteilungsleitern zusammen mit der Unternehmensberatung Tempus aus dem schwäbischen Giengen klar, dass Schritt für Schritt an verschiedenen Stellschrauben gedreht werden muss, um künftig effizienter arbeiten zu können. Dazu gehören eine veränderte Führungskultur genauso wie ein systematisches Vorschlagswesen oder verbesserte Abläufe in der Verwaltung.

So schaute eine Mitarbeiterin des Spezialisten für Büro-Kaizen zunächst

die Schreibtische an, schaffte gemeinsam eine für jeden Mitarbeiter sinnvolle Ordnung und entwickelte klare Strukturen an den wichtigen Übergabestellen zwischen den Abteilungen. Die umfangreichen Projektunterlagen werden inzwischen eingescannt, so dass jeder Beteiligte jederzeit auf sie zugreifen kann und keine eigenen Akten anlegt. Was so einfach klingt, hat viel mit Psychologie zu tun. Denn wer verändert schon gerne seine über Jahre entstandene Ordnung.

„Man benötigt Externe, die einen frischen Blick auf die Prozesse werfen und dann konkrete Fragen stellen“, so Stefan Gramlich. Erst dann denke man darüber nach, ob die Gewohnheiten wirklich effektiv sind, so der Personaler. Der freut sich zudem über weitreichende Effekte dieses Veränderungsprozesses, denn es entstanden Stellenbeschreibungen und Handbücher für die Abteilungen: „Die erleichtern neuen Mitarbeitern den Einstieg, sie wissen, was ihre Aufgaben sind und welche Aufgaben ihre Kollegen haben“.

Damit sich nicht neue Gewohnheiten einschleichen, sondern weiterhin aus guten Ideen konkrete Verbesserungen entstehen, hat das Unternehmen einen kontinuierlichen Veränderungsprozess aufgesetzt. Die Mitarbeiter sollen bewusst ihre Arbeit überprüfen und den Führungskräften Verbesserungsvorschläge machen. „Das sprudelt noch nicht so, wie wir uns das vorstellen“, erzählt der 48-Jährige, der seit mehr als 20 Jahren im Unternehmen arbeitet. Da müsse die Be-



Die Geschäftsführer Michael und Jürgen Kuhn haben der Höpfinger Firma eine Vision mit dem Namen „Kuhn 2020“ gegeben.

legschaft beispielsweise noch über das Mitarbeitermagazin zu mehr Mitsprache und Verantwortung motiviert werden.

Ein jährliches Mitarbeitergespräch ist inzwischen üblich und es gibt eine Checkliste, welche Themen behandelt werden sollen. Dazu gehören auch Schulungen und Weiterbildungen. Denn Gramlich spürt den Fachkräftemangel, wenn er Stellen ausschreibt: „Es gibt noch gute Leute, aber es wird immer schwieriger, diese zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen“. Beispielsweise durch gezielte Personalentwicklung, höhere Verantwortung am Arbeitsplatz oder einen Gesundheitstag, der vergangenen Oktober zum zweiten Mal stattfand, will Kuhn ein „attraktiver Arbeitgeber in der Region“ bleiben, wie es in der Vision 2020 heißt. Weiterbildung ist auch für die Führungsmannschaft ein entscheidendes Thema. So besucht Gramlich selbst regelmäßig das Netzwerktreffen Personal,

dass Tempus zweimal pro Jahr für etwa 80 Unternehmen organisiert. Neben allgemeinen Personaltrends erfährt der gelernte Industriekaufmann viel über aktuelle Entwicklungen und tauscht sich vor allem mit Kollegen aus anderen Branchen aus.

Jürgen Kuhn selbst hat sich zum Temp-Lizenznehmer ausbilden lassen. Mit dieser Methode, die Tempus-Inhaber Jörg Knoblauch speziell für mittelständische Unternehmen entwickelt hat, können Chefs Veränderungsprozesse gezielt und systematisch selbst steuern. „Es war wichtig, dass Tempus unsere Entwicklung angestoßen hat und punktuell unterstützt, aber wir arbeiten bis 2020 an dieser Veränderungen“, sagt Kuhn, „so dass wir in vier Jahren wirklich unsere Vision erfüllen und ein weltweit anerkannter Experte für Wasser und Energie mit überzeugendem Service und langjähriger Erfahrung sind.“