



HUNZIKER PARTNER AG

Nachhaltig – von der Strategie bis zu den Leistungen



Unternehmen: Hunziker Partner AG

Hauptsitz: Winterthur (Schweiz)

Branche: Handwerk und Dienstleistungen für die Gebäudetechnik

Produkte: Planung und Montage von Sanitäranlagen, Heiztechnik, Energie- und Lüftungstechnik

Gegründet: 1932; AG seit 2004

Mitarbeiter (2009): 60

Internet: www.hunzikerwin.ch

DAS UNTERNEHMEN

Das 1932 gegründete, lange als Familienfirma geführte Unternehmen Hunziker wandelte sich 2004 in eine AG um. Deren vier Gesellschafter – die beiden Söhne des Gründers und zwei zuvor langjährige Mitglieder des Teams – haben zugleich die Geschäftsleitung inne. Im Unternehmen versteht man dies auch ausdrücklich als vorgreifende Lösung für die Nachfolgefrage.

Die Hunziker Partner AG plant und realisiert Gebäudetechnik – Sanitäreinrichtungen, Heizung, Lüftung, Energie. Besonderen Wert legt das Unternehmen auf umweltfreundliche Technik und generell auf nachhaltiges, sozialverträgliches Wirtschaften. Die meisten Mitarbeitenden verbringen ihre Arbeitszeit überwiegend auswärts auf Baustellen.

SCHREIBEN SIE EINE LISTE, WAS SIE BRAUCHEN, DAMIT SIE EINE ERFOLGREICHE FIRMA SIND, DANN KOMMT DAS ALLES DARIN VOR: WISSEN LOKALISIEREN, WEITERGEBEN, SICHERN.

Christian Hunziker, CEO Hunziker Partner AG

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: WISSEN RICHTIG VERTEILEN

Der Markt, in dem die Hunziker Partner AG tätig ist, wird von einem harten Preiskampf beherrscht. Trotzdem hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, seinen Kunden wo immer möglich ökologisch nachhaltige Lösungen anzubieten. Um nun solche nachhaltigen Technologien konkurrenzfähig anbieten zu können, musste und muss das Unternehmen seine Effizienz steigern. Hinzu kam die wachsende Projektvielfalt bei ebenfalls steigender Kompliziertheit der technischen Lösungen, was früher ein Koordinationsmanko zur Folge hatte. Als Gegenmaßnahme führte das Unternehmen, basierend auf seiner Zertifizierung nach ISO 9000 und auf dem EFQM-Modell, ein eigenes Qualitätsmanagement ein – das heute den Namen Hunziker-QM (HQM) trägt.

Allerdings hat das Unternehmen das Thema Wissensmanagement nie unter diesem Titel betrieben. Die meisten der hier beschriebenen Maßnahmen sind im Umfeld des HQM gewachsen, das sämtliche Prozesse im Unternehmen steuert.

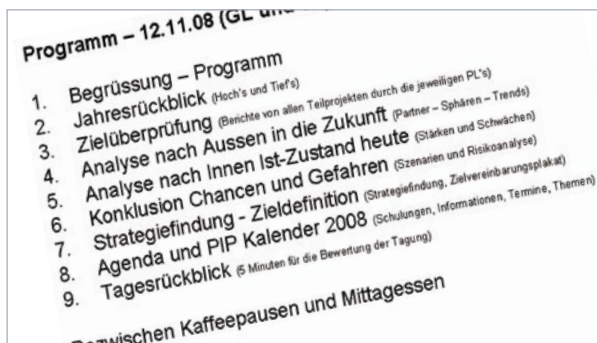
WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Strategieentwicklung

Herzstück der gesamten Unternehmenskultur bei Hunziker ist ein Leitbild der Nachhaltigkeit, die so genannte All-Win-Balance. Das Modell legt fest, dass sich Denken und Handeln grundsätzlich in vier Hinsichten nachhaltig auswirken müssen: „Ziel ist es, die Dimensionen Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen im Gleichgewicht zu halten.“ Die vier Dimensionen fungieren zugleich als Prüfsteine. Ein Farbsystem hilft, etwa bei der Strategieentwicklung oder der Planung von Schulungen rasch zu erkennen, ob alles ausgewogen berücksichtigt ist – ob sich das Unternehmen folglich in der Balance befindet.

Strategieentwicklung und -kommunikation

Das Führungsteam im weiteren Sinn (Schweizerisch „Kader“), bestehend aus den vier Gesellschaftern sowie den Projektleitern (zweite Führungsebene), prüft und entwickelt die Strategie einmal jährlich im Herbst-Workshop (1 Tag).



Von A wie Analyse bis Z wie Ziele – und KVP inklusive: Agenda des jährlichen Strategie-Workshoptags bei der Hunziker Partner AG

Anregungen für die Strategieentwicklung, etwa aus den monatlichen Watchtowers (s. u.), aus der Mitarbeiterbefragung oder aus Kunden-Feedback, wird übers ganze Jahr gesammelt. Der Herbst-Workshop führt diese Punkte in der Gesamtschau vor, bewertet sie und leitet eventuell Maßnahmen ein. So wird nichts vergessen – und dennoch verzettelt sich das Unternehmen nicht in kurzfristigem Aktionismus.

Im Anschluss an diesen Workshop werden die hier vereinbarten Jahresziele, sofern noch nicht geschehen, in Maßnahmen konkretisiert und auf Bereichsziele heruntergebrochen. Die Gruppen- und Projektziele – meist schon sehr operativ formuliert, fast als konkrete Maßnahmen – werden in der Darstellung der Zielvereinbarung bereits einem

MAN WIRD VIEL MEHR GEFÖRDERT ALS BEI ANDEREN UNTERNEHMEN.

Timo Wachner, Sanitärmeister

Verantwortlichen zugeordnet. Ferner sind sie mit einer Messgröße versehen, die es gestattet, die Zielerreichung zu überprüfen. Darüber hinaus verdeutlicht ein farbiger Kreis die Zuordnung zur All-Win-Balance – jede Dimension bekommt eine eigene Farbe. Ein Blick auf das Plakat der Zielvereinbarung, und man kann in der Strategie die Ausgewogenheit der Dimensionen abschätzen oder eine bewusste Schwerpunktsetzung erkennen.

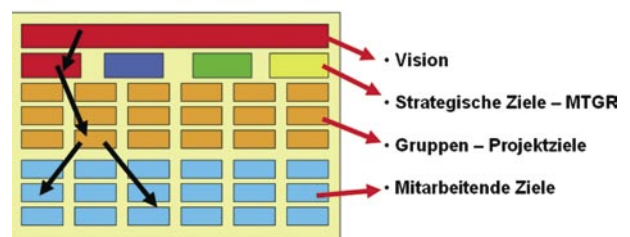
Ein Beispiel:

Ziel: Gesundheit – Krankheitstage reduzieren
Messung: 3 Krankheitstage pro Mitarbeiter und Jahr, Realisierungsgrad Maßnahmen
Dimension: Mensch

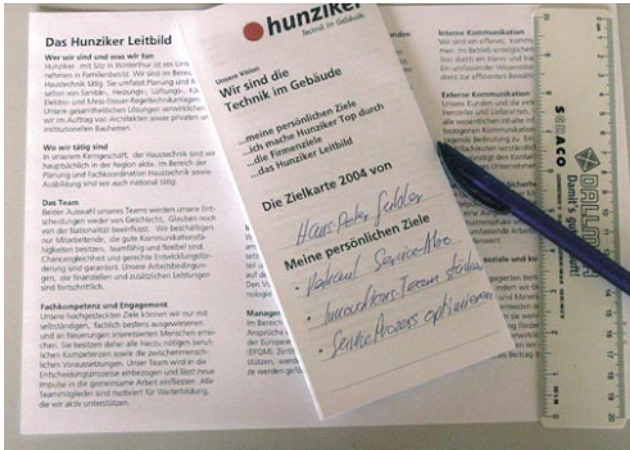
Jeder im Team bekommt diese Strategie in einem jährlichen Quali-Gespräch vom direkten Vorgesetzten erläutert, und es werden seine oder ihre persönlichen Jahresziele abgeleitet. Darüber hinaus erhalten alle einen kleinen Flyer (Zielkarte) mit All-Win-Balance, Vision und Strategie und Leitbild. Die persönlichen Ziele sollen jeweils per Hand eingetragen werden. Ein Konzentrat der Strategie sowie der Gruppen- und Teamziele sowie eine Zusammenfassung der persönlichen Ziele hängt als Plakat in Büro und Werkstatt.

Kommunikation der Themen und Aufgaben

Zielvereinbarung



Prozess über alle Ebenen: Die strategischen Ziele sind den All-Win-Dimensionen zugeordnet; Rot = Mensch, Blau = Technik, Grün = Gesellschaft und Umwelt, Gelb = Ressourcen



Eine persönliche Zielkarte unterstützt die Strategieumsetzung – analog der BSC, jedoch, so betont man bei Hunziker, leichter vermittelbar

Umsetzung der Strategie

Die operativen Gruppen- und Projektziele sind verantwortlichen Personen zugeordnet, Messgrößen sind festgelegt. So lässt sich die Umsetzung der Maßnahmen verfolgen, beispielsweise im Führungs-Cockpit – oder von allen Mitarbeitern in den PIPs, durch Informationen zum Status der Strategieentwicklung. Die individuellen Ziele werden im jährlichen Quali-Gespräch festgelegt und in der Zielkarte festgehalten.

Cockpit: Führung, gern mobil

Einmal im Monat trifft sich das erweiterte Führungsteam (Geschäftsleitung und Projektleiter) für etwa vier Stunden inklusive Mittagessen. Manchmal wird aus der Cockpit-Sitzung eine „Laufung“ – dann bespricht man sich beim Spaziergang oder auch im Schwimmbad. Die Standard-Agenda:

- Review des letzten Protokolls und Maßnahmencontrolling der To-do-Liste
- Status der aktuellen Projekte
- Auftragslage
- Marketing (aktuelle und geplante Aktivitäten)
- Team/Personal
- Generelles Leistungs-Analyse-System (G.L.A.S.), etwa Ideen und aktuell aufgetretene Schäden
- Watchtower: „Was passiert draußen bei Kunden und Mitbewerbern?“ (10 min; liefert Input für Strategieprozess)
- Führungsfragen, beispielsweise Durchsetzung, Umsetzung von Maßnahmen
- Prozesse – KVP
- Aktuelle Themen
- Nächste Termine
- Review der aktuellen Sitzung (unmittelbarer KVP bezogen auf Sitzungseffizienz und -effektivität)

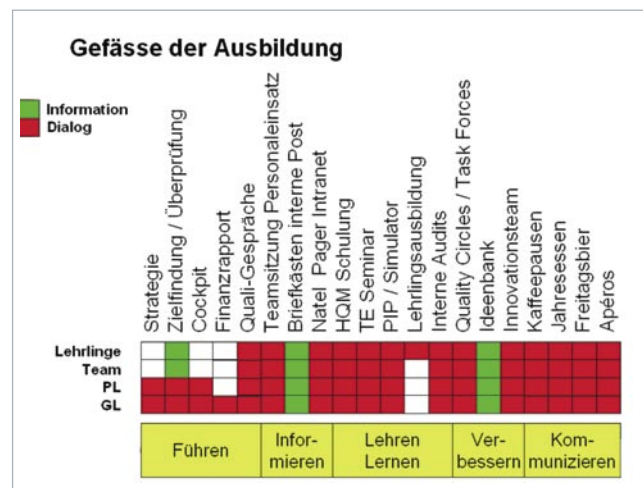
2. Mitarbeiterqualifizierung

Das Leitbild der Hunziker Partner AG hält fest: Alle Mitarbeitenden müssen kommunikativ und flexibel sein, selbstständig und an Neuerungen interessiert. „Unser Team wird in die Entscheidungsprozesse einbezogen, und es lässt neue Impulse in die gemeinsame Arbeit einfließen. Alle Teammitglieder sind für die Weiterbildung motiviert, die wir aktiv unterstützen.“

Der konkrete Ausbildungsbedarf ergibt sich aus drei sogenannten Treibern:

1. Die Strategie definiert den Bedarf an Wissen, Know-how und Talenten. Was nicht intern schon vorhanden ist, muss durch Ausbildung entstehen.
2. Die Schadens-Erfassung, die Audits und das Projekt-Cockpit lassen erkennen, wo Wissen fehlt und wo etwas nachgeholt werden muss.
3. Aus systematisch gesammelten Ideen gewinnt man weitere Anregungen, wie der Horizont zu erweitern ist.

Die unterschiedlichen Ausbildungs- und Entwicklungsthemen erhalten bei der Hunziker Partner AG unterschiedliche „Bühnen“ und Formate, die sich außerdem an der jeweiligen Zielgruppe orientieren. Bei den meisten Formaten ist es vorgesehen, die Inhalte im Dialog zu erarbeiten.

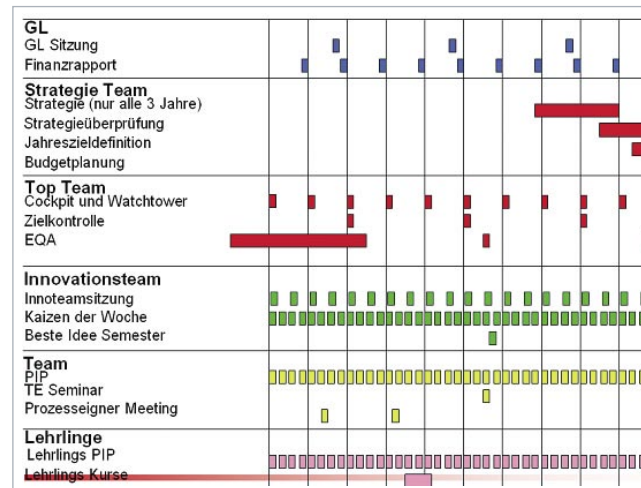


Überwiegend dialogisch angelegt:
Ausbildungsformate nach Thema und Zielgruppe

Ausbildungsplan: Angebot und Erwartung zugleich

Ein quantitativer Ausbildungsplan veranschaulicht, wer im Lauf des Jahres an welchen Ausbildungen teilnimmt. Er erfasst auch externe, individuelle Ausbildungen und den jeweiligen Aufwand. Dabei entsteht eine Statistik, die für die Mitarbeiter nicht öffentlich ist, sondern der Führung als Messgröße dient. Der Durchschnitt im Unternehmen liegt zwischen 60 und 70 Ausbildungsstunden pro Mitarbeiter pro Jahr – die Hunziker Partner AG investiert weit mehr als branchenüblich in die Aus- und Weiterbildung. Für die Führungskräfte gibt es, über das Thema Führungsarbeit im genannten monatlichen Cockpit hinaus, einmal pro Jahr ein Führungsseminar.

Eine für jeden zugängliche Ausbildungsagenda zeigt, aufgegliedert nach Teams, die spezifischen Qualifizierungsaktivitäten für das laufende Kalenderjahr.



Die Ausbildungsagenda:

Eine Jahresübersicht unterstützt die Terminplanung

Permanentes Instruktionsprogramm (PIP)

Das PIP besteht aus wöchentlichen kleinen (30 min) oder großen (75 min, „Maxi-PIP“) Fortbildungsveranstaltungen. Dieses System läuft im Unternehmen bereits seit 1997 erfolgreich. Geleitet werden die Schulungen in der Regel von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern aus dem Unternehmen. Ein paar typische Themen:

- Montage von Hydranten
- Team-Spirit-Entwicklung durch gemeinsames Kochen
- Versicherungswissen
- Schweißmethoden
- Ökologisches Fahren
- Rechtschreibung
- Drogenprävention
- Umweltmanagement
- Benimmkurs
- Fragestunde mit einem Stadtrat

Ein mögliches Thema bei den Maxi-PIPs sind Prozess-Simulationen. Dafür hat man ein System aus fünf Boxen mit den Abmessungen 2 m x 2 m x 2,2 m entwickelt, die je nach Aufgabenstellung ausgestattet werden. Fünf Teams arbeiten parallel an derselben Aufgabe, während alle anderen Mitarbeiter sie beobachten. Eine Führungskraft ist für die Simulation im PIP verantwortlich und legt Thema oder Aufgabenstellung fest, anknüpfend beispielsweise an aktuelle Schäden oder an Neuentwicklungen. Die Simulationen liefern wichtige Anregungen für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und das Vermitteln von Best Practice ins Gesamtunternehmen. Der wöchentliche Termin bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerdem Gelegenheit zum informellen Austausch.

Das Quali-Gespräch

Einmal im Jahr hat jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit dem direkten Vorgesetzten ein Quali-Gespräch. Dabei geht es um die aktuelle Zielvereinbarung, abgeleitet von der Strategieentwicklung sowie den Gruppen- und Projektzielen. Eine weitere Gesprächsgrundlage bildet die Selbsteinschätzung des Einzelnen. Dazu wurden für das Gesamtunternehmen etwa 70 Kompetenzthemen definiert. Die Mitarbeiter stufen sich auf einem Papierformular selbst ein: „keine Ahnung, noch nie gemacht/kann ich anwenden, bedienen / bin Crack, kann andere ausbilden“. Ein Soll-Profil steht dieser Einstufung jedoch nicht gegenüber. Eine weitere Rolle im Quali-Gespräch spielt die Motivation: Wie viele Ideen hat der Mitarbeiter eingereicht?

Es liegt dann stark in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, erstens zu erkennen, welche Weiterbildungen sie oder er – über das allgemeine Angebot hinaus – für die individuelle Zielerreichung braucht, und zweitens dem Vorgesetzten passende Schritte vorzuschlagen.

Die Führungskraft überträgt die Selbsteinschätzung in ein Software-Tool, das den Komplettüberblick über alle Mitarbeiter bietet und statistische Auswertungen ermöglicht: Wer kann was? Wie viele Wissensträger gibt es zu einem gegebenen Thema? Dies ist allerdings eher ein Nebenprodukt und wird derzeit noch nicht wirklich genutzt.



Alexander Hunziker
Ilyas Oeznalci
Monika Gähler
Christian Hunziker

Einarbeitung hat hohe Priorität

Das HQM regelt den gesamten Personalprozess, „von der Rekrutierung bis zur Pensionierung“ (C. Hunziker). Am ersten Arbeitstag erhält man dort eine Checkliste mit den wichtigsten organisatorischen Punkten. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen einen „Götti“ (Paten) zugeordnet, der sie oder ihn einarbeitet und einführt. Darüber hinaus findet einmal im Jahr eine Einführungsveranstaltung für alle Neuen statt. Sie umfasst zwei halbe Tage und wird direkt von der Geschäftsführung geleitet, was die Bedeutung der Einarbeitung unterstreicht. Vorgestellt, diskutiert und von den neuen Mitarbeitern teils aktiv erarbeitet werden dort Themen wie diese:

- Das Unternehmen Hunziker Partner AG
- Bühnen der Kommunikation/Ausbildung
- Übungen zur Teamentwicklung
- Kommunikation
(Spiel: Zwei Mitarbeiter sitzen Rücken an Rücken. Einer baut aus Legosteinen etwas, das der andere nicht sieht, und beschreibt es „live“. Der andere versucht die Konstruktion mit Hilfe der Beschreibung nachzubauen. Dabei kommen Probleme der Kommunikation und Wissensvermittlung zur Sprache und werden erfahrbar; die Mitarbeiter werden für diese Themen und für angemessenes Verhalten sensibilisiert.)
- Konflikt
- HQM
- Leitbild
(Gruppenarbeit: Die Mitarbeiter nehmen das Leitbild „auseinander“: Was bedeutet das? Für mich? Was fehlt mir? So wird das vorgegebene Leitbild zum gelebten.)
- Sicherheitsregeln

WAS SINN MACHT, MACHEN WIR. WENN ES KEINEN SINN MACHT, LASSEN WIR ES WIEDER BLEIBEN.

Christian Hunziker, CEO Hunziker Partner AG

3. Innovation und Prozessoptimierung

Die Schadens-Datenbank

Zu den wichtigsten Instrumenten für Innovation gehört die Schadens-Datenbank, eine Eigenentwicklung. Meist sind es Projektleiter, die Schäden erfassen; prinzipiell können aber alle hier lesen und schreiben. Die Datensätze sind nach Projekt und Bereich kategorisiert und priorisiert. Das Schadensformular erfasst Kosten und mögliche Ursachen des Schadens. Die Datenbank ist ins Intranet integriert, so dass auch Servicemonteur per Laptop und Internet darauf zugreifen können.

Schäden sind Thema bei jedem monatlichen Cockpit, ihre Gesamtauswertung auch bei der jährlichen Strategieentwicklung. In den meisten Fällen stellt sich als Ursache Unachtsamkeit heraus. Die Konsequenz kann ein entsprechender PIP sein oder eine andere, manchmal individuelle Qualifizierungsmaßnahme. Nur sehr selten erweist sich der Prozess selbst als fehlerhaft. In diesem Fall sorgt die Thematisierung im Cockpit-Meeting auch dafür, dass der Prozess im HQM überarbeitet wird. Die Projektleiter werden im Cockpit-Meeting regelmäßig dazu angehalten, Schäden tatsächlich in der DB zu erfassen.

WEITERE MASSNAHMEN

- HQM – Das Hunziker-Qualitätsmanagement-Handbuch wurde 1992 vom Unternehmen auf Basis des EFQM-Modells entwickelt und ist als Markenzeichen eingetragen. Seine Inhalte gliedern sich nach den Dimensionen der All-Win-Balance.
- Die Ideen-Datenbank: Seit 1998 eingeführt, ist sie wie die Schadens-Datenbank Teil des Generellen Leistungs-Analyse-Systems (G.L.A.S.). Prämien motivieren die Mitarbeitenden dazu, eigene Ideen zu entwickeln. Was in der Datenbank zusammenkommt, wird ebenfalls den vier Dimensionen der All-Win-Balance zugeordnet. Alle Mitglieder haben Zugriff auf die eingereichten Ideen und deren aktuellen Bearbeitungsstandard. Gezielte Suche ist möglich. Ein seit 1998 dafür zuständiges Innovationsteam bewertet einmal monatlich alles, was eingereicht wurde. Dieses Team besucht außerdem Fachmessen und fahndet auch in anderen Branchen nach Innovationen. Seine Berichte sind beim PIP regelmäßig Thema, was dem Team unter anderem abverlangt, Ideen zeitnah zu bewerten.
- Geschäftsführer Christian Hunziker hält 50 bis 70 Vorträge und Seminare im Jahr zu Themen wie Prozessexzellenz, Teamentwicklung oder Führung und gibt damit Wissen und Erfahrungen an andere Unternehmen weiter.
- Nachhaltigkeitsbericht: ein Kommunikationsinstrument, das auch den Ernst des Einsatzes für diese Themen dokumentiert. Der Bericht wird publiziert, unter anderem auf der Website.
- Mitarbeitendenbefragung: Mit einem ebenfalls selbst entwickelten Tool müssen sämtliche Teammitglieder etwa alle 18 Monate Fragen zum Leitbild des Unternehmens beantworten. Ist das Unternehmen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter tatsächlich so, wie es sein möchte? Als Freitext kann man Ideen und Anregungen geben sowie Kritik üben. Neu hinzugekommen ist seit 2007 eine Bewertung der Führungskräfte durch die Teammitglieder. Die Ergebnisse der Befragung fließen in die Strategieentwicklung ein.

DER LOHN DER GL-MITGLIEDER IST 3,2 MAL GRÖßER ALS DER TIEFSTE IN DER FIRMA GEZAHLTE LOHN (100-PROZENT-BASIS).

Aus: Nachhaltigkeitsbericht 2003/04/05

NUTZEN

Die Wissens-Aktivitäten der Hunziker Partner AG sind durchgängig verankert in Leitbild, Strategie, Zielen und Messgrößen. Das Leitbild zieht sich durch sämtliche Prozesse des Unternehmens und prägt dadurch tatsächlich Denken und Handeln aller Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Nun erfordert die sehr konsequente Strategieentwicklung und Umsetzung einen verhältnismäßig hohen Aufwand, namentlich in der Weiterbildung. Rentiert sich dieser Einsatz? Davon ist man im Unternehmen fest überzeugt. Die Ziele sind wie gezeigt mit Messgrößen hinterlegt, das Wissensmanagement als solches wird allerdings eher qualitativ evaluiert. Sein konkreter Nutzen, so die Geschäftsleitung, schlage sich jedoch erkennbar nieder: weniger Fehler, kürzere Prozesszeiten, bessere Kommunikation. Dies sowie Einsparungen, Wissenssicherung und Qualitätsverbesserung sind Motivation genug für eine Vielzahl von Maßnahmen, die sich seit Jahren bewährt haben: „Wenn wir mit 60 Schulungsstunden pro Mitarbeiter 100 Fehlerstunden pro Mitarbeiter weniger machen, hat es sich schon gelohnt“.