

Lieber mit Sog statt mit Druck

Das TV-Chefgespräch: Herbert Zahnen aus Arzfeld entwickelt und baut Kläranlagen. Aktuell heißt das aber auch, dass seine Mitarbeiter überall da helfen, wo das Hochwasser Schäden hinterließ. Zahnen erweitert gerade den Betrieb am zweiten Standort, wo es auch um die Erforschung neuer Verfahren geht.

ARZFELD Herbert Zahnen und seine Mitarbeiter hatten in den vergangenen Wochen erheblich mehr zu tun als geplant: Seit dem Hochwasser Mitte Juli sind sie Tag und Nacht im Einsatz, um Kläranlagen zu reparieren oder den Notbetrieb wiederherzustellen – in der Eifel, an der Ahr, in Nordrhein-Westfalen und in Rheinland-Pfalz.

Unsere Fragen hat Herbert Zahnen vor der Katastrophe beantwortet. Inzwischen hat er uns gesagt, dass viele seiner Mitarbeiter, obwohl offiziell im Betriebsurlaub, auch jetzt bereit stehen, um den geschädigten Kommunen zu helfen.

Es passt zum Unternehmen und zur Kultur, die man dort pflegt. Das wird auch in Zahnen's Antworten deutlich.

Seine Firma forscht auch zu neuen Verfahren, darunter eines zur Entfernung von Mikroplastik aus dem Wasser (der TV berichtete). Gegen Ende des Jahres, vermutet Zahnen, werde es marktreif sein.

Der 52-Jährige hat sich vorgenommen, die Wasserqualität weltweit zu verbessern. In Deutschland ist er damit schon einer der Top Fünf. Jetzt soll es jenseits der Grenzen weitergehen: „Unser Wissen und unsere Erfahrung haben wir komplett digitalisiert, in einer Engineering-Plattform“, sagt er. Und diese ermöglichte es weiteren Unternehmen, auch in anderen Ländern Anlagen zu planen. Seit Herbst entsteht im nahen Üttfeld ein zweiter Standort – inklusive eines Innovationslabors.

Der Markt für das „Water Processing“, wie die Klärtechnik international heißt, wachse jährlich um sieben Prozent weltweit, sagt er. Und an dieser Entwicklung soll auch Zahnen Technik teilhaben.

Herr Zahnen, wie geht's?

HERBERT ZAHNEN Sehr gut. Ich bin wirklich dankbar, dass das Leben es bisher so gut mit mir gemeint hat.

Und Ihrem Unternehmen?

ZAHNEN Als ich unser Unternehmen vor 29,5 Jahren übernommen habe, hat man mir beigebracht, dass ein guter Unternehmer nicht in, sondern an seinem Unternehmen arbeitet. Da ich diesen Satz verinnerlicht habe, kann ich nach diesem langen, ausdauernden Weg der kontinuierlichen Verbesserung, des Wachstums und der Zukunftssicherung mit etwas Stolz sagen: Genau so gut.

Wie würden Sie Ihre Firma in einem Satz beschreiben?

ZAHNEN Wir sind ein Team hochmotivierter Experten, die gemeinsam an einer Vision arbeiten: Den Menschen Zugang zu sauberem Wasser zu verschaffen!

Und welches Leitmotiv treibt Sie an?
ZAHNEN Dass etwas nicht geht, heißt nur, dass es noch kein Mensch gemacht hat!

Gibt es etwas, das kaum einer über Ihre Firma weiß, was aber total interessant ist?
ZAHNEN Unsere Auszubildenden



Sauberes Wasser für alle: Das ist das Ziel von Herbert Zahnen, Chef von Zahnen Technik in Arzfeld.

FOTO: FRITZ-PETER LINDEN

sind alle besser, als ich es früher war.

Wollten Sie eigentlich schon immer Chef werden?

ZAHNEN Ja. Nach Polizist und Pilot stand das seit frühester Kindheit fest. Ich wurde ja vor 52 Jahren ins Unternehmen hineingeboren und seitdem ist das Unternehmen ein sehr wichtiger Teil meines Lebens.

Haben Sie in der Pandemie mehr gearbeitet? Weniger? Anders?

ZAHNEN Bedeutend mehr! Ich bin ein Verfechter des antizyklischen Wachstums. Die Strategie dahinter ist folgende: Als Unternehmen mit noch kleinen Marktanteilen auf dem großen Markt der Wasserbehandlung ist der Zeitpunkt von Wachstum nicht von Krisen abhängig. Manche Marktbegleiter, oft auch Große, fallen in Zeiten der Krise allerdings in eine Art Schockstarre. Das schafft Räume für mutige Mittelständler mit einer motivierten Mannschaft, die sich nicht aufhalten lässt.

Wie war es mit Lektüre? Haben Sie vielleicht in dieser Zeit ein Buch entdeckt, das Sie weiterempfehlen möchten? („Keine Zeit zum Lesen“ gilt nicht)

ZAHNEN „Zukunftsreport 2021“ von Matthias Horx.

Arbeiten Sie eigentlich gern in Ihrem Betrieb? Warum?

ZAHNEN Ja. Meine Hauptaufgaben sind Führung und Strategie. Das sind meine absoluten Lieblingsbeschäftigungen. Ich liebe es, mit Menschen im Team gemeinsam die Zukunft zu planen und mit intensiver Arbeit Ziele zu erreichen.

Verdienen Sie genug? („Ich kann nicht klagen“ gilt nicht)

ZAHNEN Ja.

Und Ihre Beschäftigten?

ZAHNEN Unsere Mitarbeiter werden entsprechend der Branche fair und gut bezahlt. Dennoch wäre es mir am liebsten, wenn sie, entsprechend ihrer Leistung, die am besten bezahlten Mitarbeiter in Deutschland wären. Hier unterliegen wir, wie viele Unternehmen, wirtschaftlichen Zwängen, die wir so gut es geht optimieren.

Wie motivieren Sie Ihre Leute? Und wie gerade jetzt?

ZAHNEN Mit Sog statt Druck. Mir ist es wichtig, nie mittels Angst zu führen. Ich bin der festen Überzeugung, dass es eine Pflicht jeder Führungskraft ist, den Menschen Ängste zu nehmen und sie dazu zu befähigen, ihre eigene Grundmotivation zu entfalten. Dieser Weg ist auf den ersten Blick zwar aufwändiger, lohnt sich aber und hat sich seit Corona besonders bewährt.

„Mir ist es wichtig, nie mittels Angst zu führen.“

Herbert Zahnen
Geschäftsführer, Zahnen Technik

Wie gehen Sie mit Lob um? Sparsam? Großzügig? Oder gilt bei Ihnen „nicht geschimpft ist Lob genug“?

ZAHNEN Loben macht mir genauso viel Freude wie gelobt zu werden. Leider ist es mir bei fast 130 Mitarbeitern nicht möglich, das bei allen oft genug zu tun. Ich hoffe, dass alle den Trierischen Volksfreund lesen und tue es hier und jetzt. Ihr seid super!

Wie oft reißt Ihnen der Geduldsfaden?

ZAHNEN Selten. Aber Sturheit ist bei mir eher eine Herausforderung. Ich habe aber mit meiner Frau und auch mit meinen Assistentinnen vereinbart, dass sie mich dann besänftigen. Manchmal klappt's.

Wie divers ist eigentlich Ihr Unternehmen?

ZAHNEN Wir sind weltweit und helfen alle Kulturen und Geschlechter willkommen.

Welche Frau hat Sie in Ihrem Leben besonders beeinflusst? („Meine Mutter“ gilt nicht)

ZAHNEN Meine Frau. Früher war ich nicht nur stur.

Welche Frau nützt Ihnen in der Öffentlichkeit besonders viel Respekt ab? („Angela Merkel“ gilt nicht)

ZAHNEN Alle Frauen, die sich in der Männerwelt der Führung durchsetzen, dabei nicht versuchen wie ein Mann zu führen, sondern ihre Authentizität wahren und ihren eigenen Weg gehen.

Wie kriegen Sie das eigentlich hin mit der Vereinbarung von Familie und Beruf?

ZAHNEN Für mich ist es wichtig, die Zeit mit der Familie so bewusst wie möglich zu gestalten. Entscheidend ist nicht, wieviel Zeit man für etwas aufbringt, sondern wie man diese nutzt.

Haben Sie jemals gedacht: In der Hose seh ich komisch aus?

ZAHNEN Ich habe neulich ein Foto gesehen, wo ich auf einer Geburtstagsfeier mit einem Rock verkleidet war. Das war sehr komisch.

Wann waren Sie zuletzt verunsichert?

ZAHNEN Bei der letzten Antwort.

Gibt es Momente, in denen Sie die ganze Verantwortung gerne einfach mal los wären?

ZAHNEN Nein.

Wie gehen Sie mit Fehlern um? Den eigenen, meinen wir.

ZAHNEN Unterschiedlich. Wenn ich

mich in meiner Meinung vergaloppiert habe, wird es schwierig. Bei Fehlern, zum Beispiel falschen Entscheidungen, lerne ich daraus, mache das beste aus der Situation und ändere, sofern notwendig, die Strategie.

Würden Sie uns eine Entscheidung verraten, die Sie heute nicht mehr so treffen würden?

ZAHNEN Mein Motto ist: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung, aber zumeist die Falsche. Daher habe ich mir antrainiert, extrem schnell und viel zu entscheiden. Logischerweise gab es da auch viele Fehlentscheidungen, aber keine, die ich besonders bereue.

Und welche war die beste bisher?

ZAHNEN Meine Frau und mein Job.

(Anmerkung: Sabine Zahnen verantwortet die Ausbildung)

Beenden Sie folgenden Satz: „Wenn es keine Gewerkschaften gäbe, dann ...“

ZAHNEN ... wäre in Zeiten des Fachkräftemangels alles genauso wie mit JEDOC haben Gewerkschaften seit Beginn der Industrialisierung dazu beigetragen, dass sich die Arbeitsbedingungen maßgeblich verbessert haben.

Wenn Sie nicht an Ihrem jetzigen Platz wären – welche Firma oder Einrichtung würden Sie gerne leiten?

ZAHNEN Das ist eine gute Frage. Darüber habe ich noch nie nachgedacht. Ad hoc fällt mir nur Zahnen Technik ein. Eins ist aber klar – ich bin aus Leidenschaft Unternehmer, daher kann ein politisches Amt nicht in Frage.

Herr Zahnen: herzlichen Dank!

INTERVIEW: FRITZ-PETER LINDEN



Herbert Zahnen und einige seiner jungen Talente am Standort in Üttfeld (von links): Andreas Kaufmann, Ziauddin Zia und Christian Klankers. Das Foto hat ebenfalls ein Mitarbeiter gemacht: Christoph Niklaus. FOTO: CHRISTOPH NIKLAUS

INFO

Zahnen Technik: eine saubere Angelegenheit

Vor knapp 30 Jahren übernahm Herbert Zahnen den 1958 gegründeten, väterlichen Betrieb für Elektroinstallation in Arzfeld. Anfang des neuen Jahrtausends stellte er um auf Abwasser- und Biogasanlagen. 2012 entstand die neue Zentrale am Ortsrand von Arzfeld. Aktuell arbeiten 125 Menschen im Unternehmen, der Jahresumsatz liegt bei etwas mehr als 20 Millionen Euro. Zahnen Technik ist vielfach ausgezeichnet und zertifiziert. Nicht zuletzt mit der „Arbeitgebermarke Eifel“ – eine Erfindung von Herbert Zahnen, die zurückgeht auf die Ba-

chelorarbeit von Helena Nickels unter dem Titel „Employer Branding – mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber“ (Helena Nickels ist nach ihrem Studium geblieben und verantwortet die Personalentwicklung). Unter dem Dach der Marke sollen Arbeitgeber miteinander kooperieren und sich besonders um die Ausbildung und die Personalentwicklung kümmern. Eines der Ziele: Die Region für Fachkräfte attraktiv zu machen. Im Jahr 2020 begannen die Arbeiten am zweiten Standort Üttfeld. Dort will Zahnen die fünf Kompetenzschwerpunkte des Unternehmens zusammenführen: Elektrotechnik, Maschinentechnik, Verfahrenstech-

nik, Standardisierung und Digitalisierung. Ein „Innovation Lab“ entwickelt Neuerungen in allen fünf Bereichen. Wichtig ist außerdem der integrative Ausbildungsansatz. Laut Selbstauskunft sollen in Üttfeld alle Kernkompetenzen so unterrichtet werden, „dass ein Auszubildender (zum Beispiel in technischen/handwerklichen Berufen) über sein ursprüngliches Aufgabenfeld hinaus auch Einblicke in andere Berufsfelder (zum Beispiel verfahrenstechnische Planung, Laborarbeit, Digitalisierung sowie Standardisierung von weltweiten wasser-spezifischen Kundenanforderungen) erhält“. Internet: www.zahnen-technik.de