



# **Menschenorientierte Unternehmensführung und Organisationslernen**

## **am Beispiel der Killer Interior AG**

**Renate Grau und Michael Krebs, unter Mitwirkung  
von Marco Killer und Thomas Würtenberger**

# Liebe Leser\*innen

Bereits beim Betreten des Firmengebäudes taucht man ein in eine faszinierende Welt: Farben, Formen, Technologie, Gestaltung, Geschichte, Menschen. Wow, wo sind wir hier gelandet? Eine Schreinerei? Wo denn?

So ist es uns ergangen, als wir Jurymitglieder des Aargauer Unternehmenspreises an einem schönen Frühlingsnachmittag 2019 die Killer Interior AG in Lupfig besucht haben, ein auf Laden- und Innenausbau spezialisiertes Schreinerunternehmen.

Noch vor der Begrüssung durch den Firmeninhaber zog es uns Jurymitglieder in verschiedene Richtungen. Die einen waren fasziniert von den modern gestalteten Einrichtungen im Empfangsbereich. Andere strebten zur Erkundung eines Kubus, der den Raum auffällig prägte, wie der andere waren beeindruckt von den sorgfältig gestalteten Porträts der Mitarbeitenden, die alle eine Aussage dazu machen, wie sie die Vision der Unternehmung umsetzen. Hier braucht es kein schriftliches Bekenntnis in einer Broschüre «Bei uns steht der Mitarbeiter im Zentrum», das wurde eindrücklich klar.

Es war gar nicht so einfach für den Jurypräsidenten, die Mitglieder der Jury wieder zusammen zu nehmen für die Be-

grüssung und den Start des Besuches. Wir wurden dann in einem gut gewählten Setting an verschiedenen Stationen mit den Gegebenheiten der Firma vertraut gemacht. Ich war extrem fasziniert, nicht nur von der Philosophie der Unternehmung, sondern vor allem von der Tatsache, dass die Philosophie in jedem Raum und jeder Ecke spürbar war und von den Mitarbeitenden sichtlich gelebt wurde. Da es nicht nur mir so erging, war es keine Überraschung, dass die Killer Interior AG dann auch den Aargauer Unternehmenspreis 2019 in der Kategorie mittelgrosse Unternehmen gewonnen hat.

Falls es Sie nun interessiert, was denn das Geheimnis hinter der Führung dieses Unternehmens ist, sei Ihnen die Lektüre dieses Buches sehr empfohlen.



Prof. Dr. Rolf Schaeren  
Mitglied des Management  
Boards der Hochschule  
für Wirtschaft FHNW  
Jury-Mitglied des Aargauer  
Unternehmenspreises

Vorwort .....	2
Inhaltsverzeichnis .....	3
1. Einführung .....	6
2. Eckdaten Killer Interior AG .....	13
2.1. Der Unternehmer und sein CEO .....	13
2.2. Das Unternehmen .....	16
2.3. Ein Preis und seine Folgen.....	20
3. Unternehmensführung und Lernen:	
theoretischer Bezugsrahmen und Vorgehen .....	21
3.1. Führen, Lernen und eigenverantwortliches Handeln .....	22
3.2. Vorgehen und theoretischer Bezugsrahmen .....	24
3.2.1. Unternehmensführung ist abhängig vom Kontext und der Organisationsform .....	33
3.2.2. Führung und Erfolg in der vertikalen Welt.....	34
3.2.3. Führung und Erfolg in der horizontalen Welt .....	36
3.2.4. Umfassendes Führungsmodell – Full-Range-Leadership-Modell.....	38
4. Vision, Ziele und Strategie, Werte .....	44
4.1. Vision .....	44
4.1.1. Massnahmen aus Sicht der der Unternehmensführung .....	48
4.1.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte (Resultat) .....	56
4.2. Umgang mit unternehmerischen Herausforderungen im Zielfindungsprozess .....	56
4.3. Ziele und Strategie: Vorstellungen für die Zukunft des Unternehmens .....	58
4.3.1. Massnahmen und Anregungen aus Sicht der Unternehmensführung .....	63
4.3.1.1. Die Leitidee – Anregungen für andere, nicht nur mittelständische Unternehmen .....	63

4.3.1.2. Exkurs: Strategieformation in hierarchischen Grosskonzernen und hierarchiearmen und -freien Strukturen .....	74	6.1.6. Austausch mit Bildungsinstitutionen und anderen Unternehmen.....	116
4.3.1.3. Strategieformation: Was und Wie .....	78	6.2. Ausbildung – Lean Academy .....	116
4.3.1.4. Spannungsverhältnisse und Dilemmata.....	83	6.2.1. Ausbildung – Schulungsangebote als Teil der Killer Lean Academy .....	117
4.3.1.5. Exkurs: Partizipation und kollektive Argumentation.....	84	6.3. Theoretische Einordnung .....	120
4.3.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte .....	86	6.4. Massnahmen aus Sicht Unternehmensführung .....	127
4.4. Die Unternehmenskultur der Killer Interior AG verdeutlicht an Beispielen .....	87	7. Fazit: Zusammenspiel der Schlüsselthemen und Einordnung.....	130
4.5. Analyse mit Scheins Kulturebenen-Modell.....	91	Literaturverzeichnis .....	139
4.5.1. Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung .....	94	Anhang , Ansprechpartner, Organigramm .....	142
4.5.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie, Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte .....	97	Der neue Standort .....	143
5. Lean Management und Arbeitsorganisation .....	99	Management und Organisationsentwicklung bei der Killer Interior AG (Konzepte) .....	145
5.1. Lean Management – Weitwinkel und Zoom .....	99	Ausbildung und Weiterbildung bei der Killer Interior AG .....	150
5.1.1. Erfolgsfaktor Killer Lean Management .....	100	Autorin und Autor .....	152
5.2. Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung .....	103	Impressum .....	154
5.2.1. Exkurs: Kontextbrücke – verteilte Führung – Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns .....	106		
5.2.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte .....	107		
6. Lernen, organisationales Lernen und Weiterentwicklung bei der Killer Interior AG .....	109		
6.1. Personal- und Organisationsentwicklung, die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für das Unternehmen.....	110		
6.1.1. Ganzheitliches Aus- und Weiterbildungskonzept .....	112		
6.1.2. Formales Lernen bei Killer Interior AG .....	113		
6.1.3. Nicht-formales Lernen bei der Killer Interior AG .....	114		
6.1.4. Informelles und organisationales Lernen bei Killer Interior AG.....	114		
6.1.5. Zusammenfassung und Ausschau .....	115		

# 1. Einführung

Der Erfolg von gestern ist kein Garant mehr für die Zukunft. Märkte, Technologien und Arbeitskontakte ändern sich immer schneller und Führungssituationen werden anspruchsvoller. Kundenbedürfnisse, Digitalisierung, Demografie, eine neue Generation, zukünftige Arbeitsformen (New Work), Fachkräftemangel, Wettbewerbs- und Margendruck sowie externe Schocks wie etwa Pandemien sind in diesem Zusammenhang nur einige Stichwörter. Vernetzten Technologien kommen immer mehr Bedeutung zu und mit Robotics und künstlicher Intelligenz wird die Bedeutung der menschlichen Intelligenz und Arbeitsweise herausgefordert. Fast könnte man den Eindruck gewinnen, dass zwei Lager (oder Pole) aufeinandertreffen.

Auf der einen Seite steht der ungebrochene Glaube an den technologischen Fortschritt, verbunden mit einer Tech-Utopie der «besseren Welt», getragen unter anderem von den Erfolgsgeschichten der «Big Techs» (Apple, Amazon, Google, Microsoft, Facebook etc.) aus dem Silicon Valley und vermehrt aus Asien in einer multipolaren Welt mit langfristig völlig veränderten Gesellschaftsformen und Beschäftigungsstrukturen.

War in der industriellen Revolution Ausbeutung und Verelendung ein Thema, so könnte in der bio-digitalen Revolution eine «nutzlose Klasse» (Harari 2018) entstehen; grosse Teile der Gesellschaft werden möglicherweise nicht mehr gebraucht (in Amerika spricht man bereits heute von den «left overs» in einer Gesellschaft mit immer mehr Ungleichheiten und entsprechenden politischen Risiken). Für andere Teile geht es um die Vision des «ewigen Lebens – Homo Deus» (Harari 2018). Aufgrund biowissenschaftlicher Erkenntnisse und digitaltechnologischer Möglichkeiten werden unter anderem die Grundwerte des Liberalismus (liberale Ökonomie), der Demokratie, des Individualismus und der Freiheit radikal in Frage gestellt. Wird künstliche Intelligenz lebendige Intelligenz steuern – wird die Robo-Ratte zum Leitbild?<sup>1</sup> Evolutionsgeschichtlich entkoppelt sich Intelligenz von Bewusstsein mit Hilfe selbstlernender Algorithmen und Datenströme in einer Hochtechnologie-Infrastruktur; Daten zu Personen, (Konsum-)Verhal-



Mike O'Sullivan:  
The end of  
globalization  
| TED Talk

ten und biologischer Verfassung, etwa biometrische Daten zur DNA-Qualität und Hirnaktivität, werden laufend erhoben, analysiert und beeinflusst – unsere heutige Vorstellung von Individualität und freiem Willen steht auf dem Prüfstand (siehe Harari, Kapitel: Die Zeitbombe im Labor).

Auf der anderen Seite kommt es zur verstärkten Rückbesinnung auf menschlichere Formen der Arbeit, gesellschaftlicher Verantwortung jenseits des Shareholder Values mit Fokus auf Nachhaltigkeitsziele (z.B. Environmental, Social, Government-Kriterien/ESG, Uno Sustainability Goals). Angestrebt wird ein Rückbau von Hierarchie, Bürokratie, Macht, hin zu einer «Humanocracy» als Gegenmodell (Hamel und Zanini 2020) in «re-invented organizations» (Laloux 2017) mit agileren und sinnvolleren Arbeitsformen in selbstorganisierten Netzwerken. Das Verhältnis von Mensch und Technologie wird in dieser beschleunigten Dynamik (schöpferische Zerstörung und Wachstum) mit regional unterschiedlichen Ausprägungen – wie man auch in der Corona-Pandemie sehen konnte – und vermehrt lateraleren Organisationsformen mal wieder neu bestimmt (O'Sullivan 2019). Auf beiden Seiten – bei den Technologiegläubigen wie auch den Humanitäts- wie Agilitätsfans – herrschen Euphorie und Aufbruchstimmung; es steht viel auf dem Spiel.



How to  
survive the  
21st century  
with Yuval  
Noah Harari



Philipp Blom:  
Die Natur  
schlägt zurück

<sup>1</sup>Im Kapitel 8 «Die Zeitbombe im Labor» seines Buches schildert Harari die Laborstudien von Professor Sanjiv Talwar, der in das Rattenhirn in den Bereichen für Sensorik und Belohnungen Elektroden eingeplant hat und via Fernbedienung das Verhalten der Ratte steuert. Die Ratte spürt nicht, dass jemand anderer sie kontrolliert und hat nicht das Gefühl, dass sie gegen ihren Willen zu etwas gezwungen wird. Im US-Militär werden Menschen Computerchips ins Gehirn eingeplant, um beispielsweise posttraumatische Belastungsstörungen oder Depressionen zu lindern oder sogar zu heilen. Darüber hinaus werden mit helmähnlichen Apparaturen (transkraniale Gleichstromstimulation) Soldaten mit elektromagnetischen Feldern in speziellen Hirnbereichen in ihrem Kampfverhalten gesteuert; bestimmte Hirnbereiche können darüber stimuliert oder gehemmt werden, um so den Fokus und die Leistungsfähigkeit auf dem Schlachtfeld zu steigern (Harari 2018).

Ein Weg, die Unübersichtlichkeit der Lage in komplexen Verhältnissen zu erläutern, bildet wie oben die vereinfachte Konstruktion von möglichen Gegensätzen oder besser Spannungsverhältnissen unter historisch sich verändernden Bedingungen mit der Frage: Wie kann ich das «big picture» überhaupt noch verstehen, geschweige denn mögliche Entwicklungen vorhersehen? Für aufgeschlossene Führungskräfte eine wichtige und immer wieder neu zu stellende Frage; einfache Antworten gibt es nicht.

Ein zweiter Weg, mehr mit Blick auf unternehmerisches Handeln, ist die Konstruktion von Megatrends, die regelmässig von Beratungsfirmen und Banken publiziert werden und auf die weiter oben bereits hingewiesen wurde. Einige langfristige Trends des Wandels, die enorme Ressourcen und Investitionen erfordern, sind aus Sicht von Credit Suisse beispielsweise Supertrends ([credit-suisse.com](http://credit-suisse.com)):

- Besorgte Gesellschaften – integrativer Kapitalismus (Verbesserter Umgang auch mit Ungleichheiten)
- Infrastruktur – Lücken schliessen
- Technologie im Dienste der Menschheit (Artificial Intelligence, Big Data, Bio-Tech etc.)
- Silver Economy – in den demografischen Wandel investieren
- Werte der Millennials – Nachhaltigkeit, Life Balance, etc.
- Klimawandel – hin zu einer treibhausgasfreien Wirtschaft

Megatrends bieten eine langfristige Orientierung und Themenfelder, zu denen man sich als Führungskraft in Beziehung setzen kann und die es bei der Ausrichtung des Unternehmens einzubeziehen gilt.

Darüber hinaus ist ein möglicher dritter Weg mit Blick auf die Anforderungen an die Managementpraxis die beschreibende Einordnung des Zeitgeschehens als eine Art VUCA-Welt (Volatility «Unbeständigkeit», uncertainty «Unsicherheit», complexity «Komplexität» und ambiguity «Mehrdeutigkeit») (Bennis und Nanus 2004) mit Betonung einer hohen Veränderungsrate und -dynamik. «Change or die» wird in diesem Zusammenhang zum Credo und zum Schlachtruf von Manager\*innen weltweit; für einige beflügeln, für andere beunruhigend, für alle herausfordernd, insbesondere wenn uns unsere «eigene



Natur» und unser natürliches Umfeld gegenwärtig mehr und mehr Grenzen aufzeigen (Pandemien, global warming etc.). Zur Bewältigung dieser Herausforderungen scheint es momentan nur eine Antwort zu geben; viele verstehen dies als Ruf nach mehr «Agilität» und unter einem etwas schillernden Konzept ist in der Unternehmenswelt eine Bewegung zu beobachten, die vielfältige Interpretationen und Initiativen zulässt.

Für Unternehmer\*innen und Führungskräfte bildet diese skizzierte Lage einen anspruchsvollen Kontext für die Ausgestaltung der Unternehmensführung. Darauf wollen wir uns hier konzentrieren und den Fokus auf das richten, was insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen relevant und machbar ist. Dabei werden wesentliche Aspekte der Unternehmensführung – Vision, Strategie, Struktur, Kultur und Lernen – vertieft und in einen Zusammenhang mit einem besonderen Führungsverständnis gebracht, welches auf den ersten Blick an das klassische Konzept der transformationalen Führung (Bass und Avolio 2000) erinnert, aber über dieses hinausreicht, weil über die Beziehungsdimension hinaus dem menschlichen Entwicklungsaspekt eine besondere Rolle zukommt. Wir nennen das hier beobachtete Phänomen deshalb schlicht: «menschenorientierte Führung» im Kontext eines organischen Organisationsverständnisses.

Unser theoretischer Bezugsrahmen ist Wissen zu allgemeinen Managementmodellen in einem häufig verwendeten Dreiklang von Strategie, Struktur und Kultur sowie generell (transformationaler) Führung mit unterschiedlichen Interpretationen auf der Basis auch neuerer Führungsansätze (siehe weiter hinten). Je nach Praxisfragestellung gehen wir eklektisch vor. Methodisch haben wir explorativ aus dem gelernt, was uns das Unternehmen in vielen Gesprächen und Beobachtungen angeboten hat und dies dann mit Hilfe aus unserer Sicht geeigneter theoretischer Ansätze und Konzepte reflektiert.

## Warum das Format einer reflektierten Fallstudie?

Das Konzept für den vorliegenden Text ist eine theoriegeleitete Reflexion gegenwärtig guter Praxis mit Hilfe einer ausführlichen Fallstudie. Gut, weil wirtschaftlich erfolgreich, technisch/technologisch up to date und menschlich. Damit zeigen wir, wie in einem konkreten Praxisfall die verschiedenen Facetten einer menschenorientierten, erfolgreichen Unternehmensführung konsistent zusammenspielen. Wir wollen damit aufzeigen, dass ein solcher nachhaltiger Erfolg eben nicht in singulären Massnahmen (Einführung von X oder Y) begründet liegt, sondern eines umfassenden Ansatzes mit ineinander greifenden Massnahmen bedarf. Dies soll dazu beitragen, aufgeschlossene Entscheider\*innen in Unternehmen mit theoretischer Zuneigung bei ihrer Tätigkeit anzuregen und umsetzungsrelevantes Wissen weiterzugeben und zur Diskussion zu stellen.

## Was ist bei Killer Interior AG besonders?

Bei der Killer Interior AG ist es aus unserer Sicht die menschenorientierte Unternehmensführung, ein organisches Verständnis von Strategie, Struktur und Kultur, die Förderung von organisationalem Lernen und die bewusste Verankerung einer sinnvollen Ausrichtung («Purpose»). Erfolgsfaktoren werden in einem lebendigen Prozess des Miteinanders auch über die Organisationsgrenzen hinaus verwirklicht. Führung spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Killer Interior AG wird damit zu einem Beispiel, das uns einen verstehenden Zugang im Zusammenspiel von Theorie und Praxis erlaubt und eine Reflexion mit weiterführenden Anregungen ermöglicht. Dies führt zu einem fruchtbaren Dialog, dessen Ergebnis wir in dem vorliegenden Buch festhalten.

## Für wen ist dies interessant?

- Für alle, die es einfacher und anregender finden, anhand konkreter Fallbeispiele zu lernen.
- Für alle, die anschauliche Beispiele mögen und das «Wie» der praktischen Umsetzung von Unternehmensführung in den Blick nehmen wollen.
- Für alle, die keine einfachen Rezepte, Checklisten sowie Tipps und Tricks (Toolbox) suchen, sondern eine am Beispiel orientierte Anregung zum Nachdenken und Hinterfragen des eigenen Tuns bevorzugen.
- Für alle, die eine theoriegeleitete Reflexion von guter Praxis anregend und bereichernd finden.

Wir möchten die Verbindung von Managementkonzepten und unternehmerischer Führung hervorheben. Unser Alleinstellungsmerkmal mit diesem Text ist: eine holistische Betrachtung an einem konkreten und ausführlich erarbeiteten Fallbeispiel zusammen mit den handelnden Akteuren, die die Führung prägen.

Relevant ist es, weil gute Führung den entscheidenden Unterschied macht, sei es in Phasen des Wachstums oder auch der Krise. Sie ist das Ergebnis eines permanenten Lernprozesses. Gute Führungskräfte erleben ihre Tätigkeit als erfüllend, bewirken Resultate, schaffen Vertrauen und ermöglichen Lebenschancen. Sie engagieren sich mit einer freudigen Besessenheit dafür, etwas zu erschaffen, und sind unermüdlich im Einsatz für die Ziele ihres unternehmerischen Vorhabens. In der Literatur spricht man beispielsweise von Unternehmern oder transformationalen, authentischen, ethischen oder charismatischen Führungskräften. In heterarchischen Organisationsformen der lateralen Kooperation spricht man gar vom «Servant Leader» im Unterschied zum machtgeprägten Führungsverhalten in hierarchischen Grosskonzernen (siehe Theorieteil).

Wie können gute Unternehmensführung und organisationales Lernen insbesondere in mittelständischen Unternehmen mit flacherer Hierarchie und Kooperationskultur gelingen?

Diese Frage beschäftigt uns in dem vorliegenden Buch. Anhand des Beispiels der Killer Interior AG entwickeln wir ein theoretisch informiertes Führungsverständnis (transformationales Verhalten) mit prak-



Simon Sinek:  
How great  
leaders inspire  
action  
| YouTube

tischer Relevanz und praxiserprobten konkreten Vorgehensbeispielen. Bei der Killer Interior AG führt das im Ergebnis zu Organisationslernen und einem institutionalisierten Umgang mit stetig veränderten Anforderungen durch eigenverantwortliches Handeln. Wenn Dynamik und Komplexität von Veränderungen zunehmen, braucht es jeden/jede, der/die im Interesse des Ganzen proaktiv in seinem/ihrem «Kreis des Einflusses» («circle of influence» (Covey et al. 2018) mitwirkt («Why»). Neben diesem «Warum» («why») interessiert uns das «Was» und «Wie» («what» and «how») guter Führung.

Ausgewählte Themenkomplexe von Unternehmensführung im Zusammenhang von Management mit menschenorientierter Führung:

- Thematische Einführung: Führung, Eigenverantwortung und Lernen
- Vision, Ziele und Strategie, Kultur (idealisierte Einfluss, inspirierende Motivation)
- Struktur, Unternehmenssteuerung, Arbeitsformen (Lean Management), Umsetzung (stimulierende Auseinandersetzung und Verbesserung)
- Lernen, Weiterentwicklung (individuelle Berücksichtigung) und Organisationslernen

Führung und Lernen ist in der Killer Interior AG eine gelebte Praktik und eine institutionalisierte Organisations- und Managementform. Wir betrachten beide Ebenen; die erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist nur im Zusammenspiel zu verstehen (Struktur/Kultur und Handeln; Dualität von Struktur (Giddens 1984) (Sydow et al. op. 1995)). Dabei wird sich die Innensicht im Fluss des Geschehens bei der Killer Interior AG niemals vollständig vermitteln lassen, aber mit einem versteckenden Zugang versuchen wir, in der Begegnung mit den Akteuren wichtige Punkte der organisationalen Entwicklung festzuhalten und sprachlich zu verdichten. In dem vorliegenden Text kommen Beteiligte und Beobachtende gemeinsam zu Wort. Ergänzend haben wir ausgewählte Literatur und einige Videos beigelegt, die eine Vertiefung bestimmter Themen erlauben.

## 2. Eckdaten Killer Interior AG

Die Killer Interior AG hat in den vergangenen Jahren einschneidende Veränderungen vollzogen, welche ihr heutiges unternehmerisches Erscheinungsbild und Selbstverständnis prägen. Der Generationenwechsel im Familienunternehmen, die Neuausrichtung der Führungsstruktur und -kultur, der Bezug eines beeindruckenden und zweckgerichteten Neubaus auch als Materialisierung der neuen Identität – unter anderem neuer Brand: Killer Interior – und der Gewinn des Aargauer Unternehmenspreises 2019 sind einige Stationen dieses Wandlungsprozesses.

### 2.1. Der Unternehmer und sein CEO

Marco Killer ist in dritter Generation Inhaber der Killer Interior AG. Das Aargauer Unternehmen ist spezialisiert auf Laden- sowie individuellen Innenausbau. 2011 hatte Marco Killer die Rollen als Präsident des Verwaltungsrates und CEO und damit die Gesamtverantwortung für das Unternehmen von seinem Vater Josef Killer übernommen. Seitdem gestaltet er die Neuausrichtung: Er stärkte einerseits das Geschäft im Kernbereich Ladenbau (Retail) und baute andererseits die Aktivitäten in den Bereichen Gastronomie, Hotel und Health Care aus. Besonders stolz ist er auf den modernen Neubau mit rund 4'000 qm Produktionsfläche (gleich viel Lagerfläche im UG) sowie rund 2'000 qm Bürofläche in Lupfig auf halber Strecke zwischen Lenzburg und Brugg. In das beeindruckende Bauprojekt hat er über CHF 20 Mio. investiert – für ein Familienunternehmen wie die Killer Interior AG ein Mammutprojekt. Als Absolvent der Universität St. Gallen (HSG) und diplomierte Wirtschaftsprüfer hat Marco Killer ein ausgeprägtes Interesse an betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und der finanziellen Unternehmenssteuerung. Auch der persönliche Kontakt zu den Kunden und Mitarbeitenden ist ihm als Familienunternehmer sehr wichtig. Als er 2016 beschloss, die operative Führung dem langjährigen Mitarbeiter und heutigen CEO Thomas Würtenberger zu übertragen (siehe Abb. 1), waren deshalb nicht wenige zunächst überrascht. Aber Marco Killer erkannte frühzeitig, was es zum Überleben und zum Erreichen seiner hohen Ambitionen im Laden- und Innenausbau braucht: Um richtig

erfolgreich zu sein, reichen eine gute Strategie, gute Finanzen und ein gutes Netzwerk allein nicht aus, sondern der ideale CEO sollte, wie auch Guido Schilling im «schillingnews flash 1, 2020» schreibt, neben Kompetenzen im Management und in der Führung auch über viel Branchenerfahrung, technisches Fachwissen und ein tiefes Verständnis der Organisation und der Wertschöpfung verfügen.

«Fühl mal die Tischplatte, an der wir jetzt sitzen ...», ermuntert Thomas Würtenberger den Besucher, «spürst du das Holz?» Der Besucher und Co-Autor dieser Fallstudie blickt sein Gegenüber verlegen an. Thomas Würtenberger lächelt und erzählt über das Holz: aus welchem Baum es stammt, wie es verarbeitet wurde und was seine besonderen Struktur- und Farbmerkmale sowie seine Verarbeitungseigenschaften sind.

Thomas Würtenberger begann als Schreinerlehrling, bildete sich zum Schreinermeister weiter und hat nach erfolgreichem nebenberuflichen Wirtschaftsstudium und verschiedenen Rollen in nunmehr 20 Jahren im Unternehmen die operative Leitung von Marco Killer übernommen. Zudem hat er parallel zum CEO-Job noch ein Doktorat in Geistes- und Sozialwissenschaften im Bereich der Berufspädagogik im März 2020 erfolgreich abgeschlossen. Als prägende Figur des täglichen Geschehens verkörpert Thomas Würtenberger lebendig das Thema der kontinuierlichen Entwicklung und Verbesserung. Er wird von den Mitarbeitenden als authentisches Rollenmodell für Führung und Organisationsentwicklung geschätzt. Seine konsequente Erfolgsorientierung ist gekoppelt mit einer tiefen Überzeugung, dass Erfolg mit Lernen, Entwicklung und kontinuierlicher Verbesserung zusammenhängt. Sein evolutionäres Verständnis sowie seine Wertschätzung von Perspektivenvielfalt und Initiativen Einzelner ermöglichen es ihm, innovative Wege der Führung und Zusammenarbeit zu beschreiten.



Abb. 1: Marco Killer (rechts) und Thomas Würtenberger (links)  
Quelle: <https://www.killer.ch/de/ueber-uns/ansprechpartner.html>

## 2.2. Das Unternehmen

Die Killer Interior AG ist ein traditionelles Schweizer Familienunternehmen mit 85-jähriger Geschichte. Gegründet wurde der Betrieb 1936 als «Möbelwerkstätte J. Killer» durch Josef Killer senior in Turgi AG. Bereits die beiden ersten Inhaber, Josef Killer senior in erster und Josef Killer junior in zweiter Generation, bauten das Unternehmen deutlich aus durch Aufbau neuer Geschäftsbereiche und Übernahme von Partnerfirmen. Parallel lief die sukzessive Erweiterung in Turgi von Flächen für Produktion und Lager sowie die Investition in neue, grössere Gebäude sowie einen Showroom.

2018 wurde das moderne Büro- und Produktionsgebäude in Lupfig (AG) bezogen. Gemäss Festansprache von Regierungsrat Dr. Urs Hofmann überzeugt das Gebäude architektonisch «und wäre für jede Industriezone ein ästhetischer Gewinn».



Das Unternehmen ist schweizweit tätig und selektiv international. Die Zahl der Mitarbeitenden stieg kontinuierlich zusammen mit dem wachsenden Geschäft an. Im Jahr 2020 sind es rund 70 Mitarbeitende, davon fünf Schreinerlehrlinge. Viele der Beschäftigten sind bereits seit Jahren oder Jahrzehnten im Betrieb.

### Das Team



Abb. 2: Killer Interior AG (Neubau Lupfig AG)

Quelle: <https://www.killer.ch/de/neubau.html>

Abb. 3: Das Team der Killer Interior AG (wie im Firmengebäude ausgestellt)

## Die Kunden

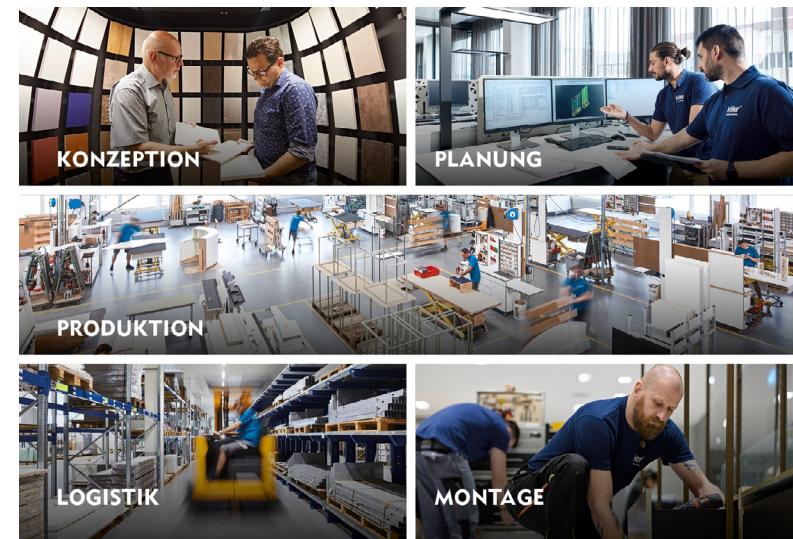
Folgende Kundensegmente hat die Killer Interior AG definiert: Detailhandelsketten, Kosmetikmarken, Apotheken und Drogerien, Einzelprojekte und Innenausbau sowie Gastronomie und Hotels. Zu den Kunden der Killer Interior AG gehören namenhafte nationale und internationale Marken (siehe Webpage: <https://www.killer.ch/de/referenzen.html>).

## Die Kundensegmente

- Detailhandelsketten
- Kosmetikmarken
- Apotheken und Drogerien
- Einzelprojekte und Innenausbau
- Gastronomie und Hotels



Highlights im Jahr 2020 umfassten beispielsweise mehrere hochwertige Ladenbauten im neu eröffneten Circle am Flughafen Zürich sowie internationale Projekte in England, Deutschland und Österreich.



## Das Dienstleistungsangebot

Den Kundinnen und Kunden bietet die Killer Interior AG die komplette Serviceleistung für ein Projekt von Konzeption und Design über Planung und Projektmanagement, Produktion, Logistik und Distribution bis zur Montage vor Ort (siehe oben).

Die Strategie des nachhaltigen Wachstums zeigt sich in der positiven Geschäftsentwicklung der letzten Jahre. Bis auf einen kurzen Einbruch im Jahr 2012, als Folge der Investitionsstopps im Detailhandel sowie der Eurokrise im Jahr 2011, stieg der Umsatz kontinuierlich an, mit einem Rekordumsatz 2018. Im Jahr 2019 erreichte der Umsatz nochmals eine signifikante Steigerung und lag bei knapp CHF 27 Mio. (siehe Abbildung).

Abb. 4: Kundenprojekt CHRIST (Killer Interior AG)

Quelle: <https://www.killer.ch/de/referenzen.html>

Abb. 5: Die Leistungen der Killer Interior AG (Killer Interior AG)

Quelle: <https://www.killer.ch/de/leistungen.html>

## Umsatzentwicklung bis 2019



### 2.3. Ein Preis und seine Folgen

2019 gewann die Killer Interior AG den Aargauer Unternehmenspreis in der Kategorie mittelgrosse Unternehmen. Ausgezeichnet wurden Unternehmen, welche die Wirtschaft im Aargau mit ihren herausragenden Leistungen und Ideen prägen und weiterbringen.

Aargauer  
Unternehmenspreis:



Der Laudator Kurt Schmid, Präsident Aargauischer Gewerbeverband (AGV), lobte in seiner Ansprache die konsequente Kundenorientierung und das harmonische Innenleben der Killer Interior AG. «Ihr habt Freude an der Arbeit, die ihr macht. Das strahlt ihr aus und daraus resultiert eure Qualität», so Schmid. Er zeigte sich zudem begeistert vom Killer Lean Management und den flachen Hierarchien im Unternehmen. «Ihr

habt zwar formelle Hierarchien in der Unternehmung, aber ihr gebt dem Mitarbeitenden die Möglichkeit, seine Kompetenzen weiterzuentwickeln.» Dies sei in diesem Ausmass «sensationell und einzigartig», so Schmid. Inhaber und VR-Präsident Marco Killer sei Botschafter für den heutigen, integrativen Führungsstil. «Bitte stellen Sie Ihr Wissen für andere Unternehmen zur Verfügung», schloss Schmid seine Laudatio ab.

Dieser Preis ist nicht der erste in den letzten Jahren, welcher der Killer Interior AG verliehen wurde – bereits 2018 wurde die Killer Interior AG mit dem Award Bildung Holz für «herausragendes Engagement in der Aus- und Weiterbildung in der Holzwirtschaft» geehrt. Zudem gehörte das Unternehmen im Jahr 2019 zu den Finalisten des ZKB KMU-Preises für nachhaltige Unternehmen.

Seit dem Gewinn des Aargauer Unternehmenspreises 2019 häufen sich bei Marco Killer die Besuchsanfragen. Gern führt der Unternehmer seine Besucherinnen und Besucher auf dem Firmengelände herum. Alle wollen wissen: Wie macht ihr das? Was ist euer Erfolgsrezept? Was unterscheidet euch von den anderen?

## 3. Unternehmensführung und Lernen: theoretischer Bezugsrahmen und Vorgehen

In diesem Kapitel starten wir mit einer Selbstbeschreibung von Führen, Lernen und eigenverantwortlichem Handeln aus Sicht der Killer Interior AG. Danach erläutern wir das grundlegende Vorgehen in diesem Buch. Schliesslich führen wir unseren theoretischen Bezugsrahmen ein und vertiefen einige aus unserer Sicht geeignete Konzepte für die thematische Bearbeitung der Fallstudie.



Aargauer  
Unternehmens-  
preis 2019 –  
Rangver-  
kündung &  
Laudatio



Killer Interior AG  
– Awards

### 3.1. Führen, Lernen und eigenverantwortliches Handeln

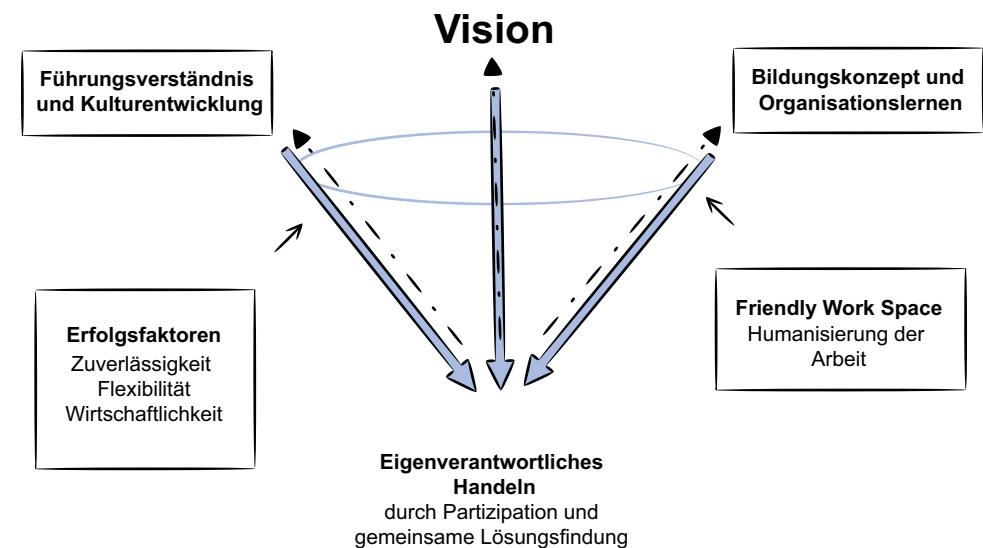
Führung wird bei der Killer Interior AG als menschenorientierte und transformationale Führung im Kontext einer flachen Hierarchie in einem dynamischen Umfeld verstanden (siehe dazu Theorieteil).

Führung zielt darauf, die Mitarbeitenden zu eigenverantwortlichem Handeln zu ermutigen und zu befähigen; sie sollen ihre Kompetenz und ihr Wissen einsetzen können. Um dies zu ermöglichen, ist es notwendig, dass die Mitarbeitenden:

- die Ausrichtung der Firma kennen und ihren Beitrag verinnerlichen (Vision)
- Entscheidungen treffen können (Führungsverständnis)
- über die notwendigen Informationen verfügen (Führungsverständnis)
- über das entsprechende Know-how verfügen (Bildungskonzept)
- den Rahmen ihrer Entscheidungen kennen (Erfolgsfaktoren)
- ihre gesundheitlichen Bedürfnisse berücksichtigen (im Sinne eines Friendly Work Space)

«Also zu wissen, was zu tun ist, dies zu dürfen, zu können und zu wollen». Die folgende Darstellung veranschaulicht dieses Zusammenspiel.

Zudem soll die Darstellung aufzeigen, dass die einzelnen Elemente im Wechselspiel zueinanderstehen. So führen einerseits die Leitelemente (Vision, Führungsverständnis und Bildungskonzept) zu eigenverantwortlichem Handeln, anderseits benötigt es, um die Leitelemente mit Leben zu füllen, Mitarbeitende, welche eigenverantwortlich handeln. Die unterstützenden Elemente (Erfolgsfaktoren und Friendly Work Space) dienen dabei als Rahmenbedingungen. So führt z.B. die Umsetzung des Führungsverständnisses ohne eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden zu einem Führungsvakuum und damit zu unkoordinierten Abläufen. Ebenfalls kann eine Vision nur mit Leben gefüllt werden, wenn die Mitarbeitenden dazu ihren Beitrag leisten.



#### Sprechtext des Films:

«Perspektiven schaffen, Mitarbeitende inspirieren und einbeziehen – das ist Ziel jeder Vision. Doch eine Vision muss auch gelebt werden. Bei der Killer Interior AG trägt jeder Einzelne dazu bei. Unser Erfolgsrezept? Agilität durch eigenverantwortliches Handeln! Es ermöglicht uns, unseren Kunden zuverlässig und flexibel Lösungen anzubieten und wirtschaftlich zu agieren.

Doch eigenverantwortliches Handeln braucht einen Antrieb – und der ist in unserem Führungsverständnis verankert: Wir entscheiden nicht hierarchisch, sondern immer dort, wo Wissen und Kompetenzen vorhanden sind. Unsere Weiterbildungskonzepte befähigen jeden Einzelnen zum eigenverantwortlichen Handeln und im Sinne des Friendly-Work-Space-Gedankens schaffen wir die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. So leben wir sie: Unsere Vision.»



[Agilität durch eigenverantwortliches Handeln](#)  
[Youtube](#)

Abb. 7: Kontext für eigenverantwortliches Handeln

### 3.2. Vorgehen und theoretischer Bezugsrahmen

Das Buch stellt einzelne Themengebiete nacheinander dar, wobei in den einzelnen Kapiteln immer wieder Bezüge hergestellt werden. Grundsätzlich folgen wir einem Vorgehen in drei Schritten.

**Erstens** wird jedes Thema eingeleitet durch eine Darstellung, wie es bei der Killer Interior AG praktiziert wird.

**Zweitens** stellen wir diese konkrete Praxis dann in Bezug zu einschlägigen theoretischen Konzepten und schälen dabei die wichtigen Punkte aus Sicht einer menschenorientierten Unternehmensführung heraus; Analyse und Erläuterung gehen dabei Hand in Hand.

**Drittens** folgen Massnahmen als Anregungen zur Übertragung auf andere (mittelständische) Unternehmen. Zudem erfolgt eine kurze Einordnung aus Sicht der Führungstheorie.

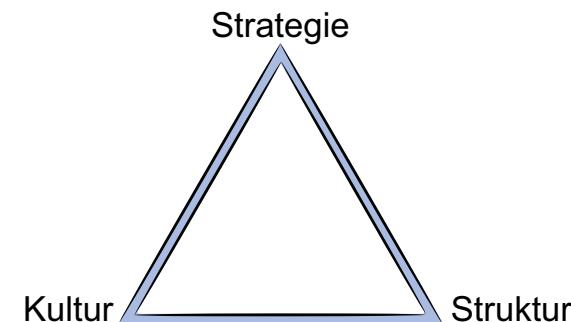
Mit dieser dreigliedrigen Struktur sollen das «Was» und das «Wie» mit dem Ergebnis auf einfache und praxisrelevante Art und Weise verbunden werden.

#### Theoretischer Bezugsrahmen

Zur Reflexion der Unternehmensführung der Killer Interior AG wählen wir aus theoretischer Sicht einen Bezugsrahmen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, welche unseres Erachtens gut zur Fallstudie passen. Grundsätzlich gehen wir von einem organischen Organisationsverständnis aus (Morgan 1997) und einem Konzept von Praktiken, die einerseits immer wieder durch Kontexte und Strukturen ermöglicht werden und diese andererseits zugleich rekursiv erzeugen bzw. reproduzieren (Dualität von Struktur; A. Giddens, Sydow et al.). Die konkreten theoretischen Konzepte auf die wir uns berufen, sind mehr oder weniger auch in der Praxis bekannt: das so genannte «Management-Dreieck» (Quelle unbekannt), das 7-S-Modell (Peters und Waterman 2003) und die logischen Ebenen (Dilts 1990).

#### Das Management-Dreieck

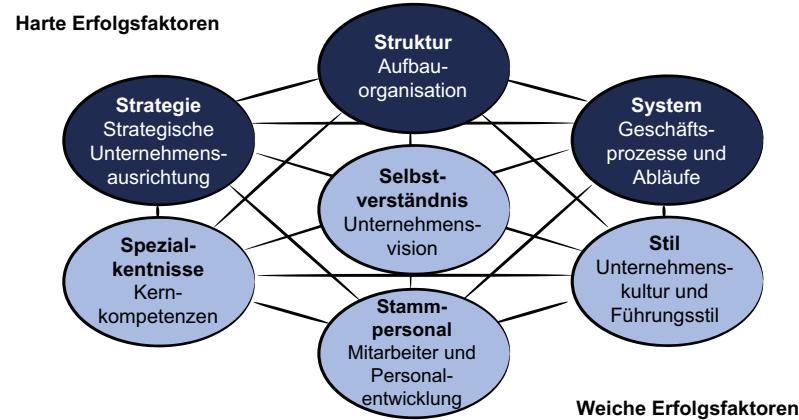
Die Denkfigur des oft als «golden» oder auch «magisch» bezeichneten Management-Dreiecks (die ursprüngliche Quelle ist unbekannt) ist in seiner Einfachheit bestechend, weil es die grösstmögliche Reduktion eines systemischen Blicks auf die Organisation bietet. Es verdeutlicht ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis der drei wesentlichen Unternehmens-Elemente Strategie, Struktur und Kultur (siehe Abbildung unten). Damit dient es einerseits dem Verständnis (Was macht eine bestimmte Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt aus?) und gibt gleichzeitig auch Handlungsorientierung (Was ist zur Erreichung einer gesetzten Strategie zu berücksichtigen?).



Der grosse Vorteil dieser Denkfigur, seine Einfachheit, ist aber gleichzeitig auch die Grenze seiner Nützlichkeit. Andere wichtige Elemente, wie beispielsweise der Austausch des Unternehmens mit dem Umfeld, Kontextbedingungen oder eine dynamische Entwicklung, können damit nämlich nicht erfasst werden.

## 7-S-Modell von Peters und Waterman

Weiter ergänzt unser Grundverständnis der Organisation das McKinsey 7-S-Modell von Tom Peters und Robert Waterman (Auf der Suche nach Spitzenleistungen 1982). Mit der Vision und den Werten im Zentrum passt es sehr gut zur Killer Interior AG. Dieses Modell erlaubt uns auch, noch weitere Aspekte zu vertiefen und eine Verbindung zwischen harten und weichen Faktoren explizit aufzunehmen; sind es doch insbesondere die weichen Faktoren, die in den heute so relevanten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen höchst bedeutsam sind und mit der Vision und den Werten im Zentrum ihren Ausgangspunkt finden.



Die harten «S»	
Strategy – Strategie	Die Strategie des Unternehmens; alle Massnahmen, die das Unternehmen in Erwartung von oder in Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt ergreift und mit der Hilfe eigener Ressourcen realisieren kann. Für die Killer Interior AG ist es insbesondere die dynamische Strategie-formation mit Top-down- und Bottom-up-Elementen im Zusammenhang der Fokusfelder.
Structure – Struktur	Die grundlegende Formalstruktur (Aufbauorganisation) als Basis beispielsweise für Spezialisierung, Koordination und Kooperation einzelner Unternehmensbereiche; sie wird unter anderem von der Strategie, der Unternehmensgrösse und der Vielfalt der erbrachten Produkte/Leistungen bestimmt. Bei der Killer Interior AG sind die flache Hierarchie, Projekt- und Prozessorientierung, Unternehmensgrösse sowie die organische Einbindung in Netzwerke erfolgskritisch.
Systems – Systeme	Formelle und informelle Prozesse zur Umsetzung der Strategie in den gegebenen Strukturen. Einsatz von unterstützenden Technologien, z.B. zur Digitalisierung und Automatisierung. Bei der Killer Interior AG spielen die Digitalisierung und das Lean Management bzw. die Lean-Produktion eine zentrale Rolle.
Die weichen «S»	
Style/Culture Unternehmenskultur	Die Kultur des Unternehmens, bestehend aus beispielsweise folgenden Komponenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kultur der Organisation – die dominanten Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und zu stabilen Elementen im Unternehmen werden können. Bei der Killer Interior AG sind es insbesondere die in der Tradition des Familienunternehmens gelebten und im Leitbild festgehaltenen Werte.</li> <li>• Die Managementkultur bzw. die Führungsstile hinsichtlich dessen, was die Führungskräfte wirklich tun, womit sie ihre Zeit verbringen und worauf sie ihre Energie konzentrieren. Bei der Killer Interior AG geht es beispielsweise um Partizipation, Entwicklungsorientierung und verteilte, kollegiale Führung.</li> </ul>

Abb. 9: 7-S-Konzept von McKinsey  
Tabelle 1: 7-S-Konzept, bezogen auf die Killer Interior AG

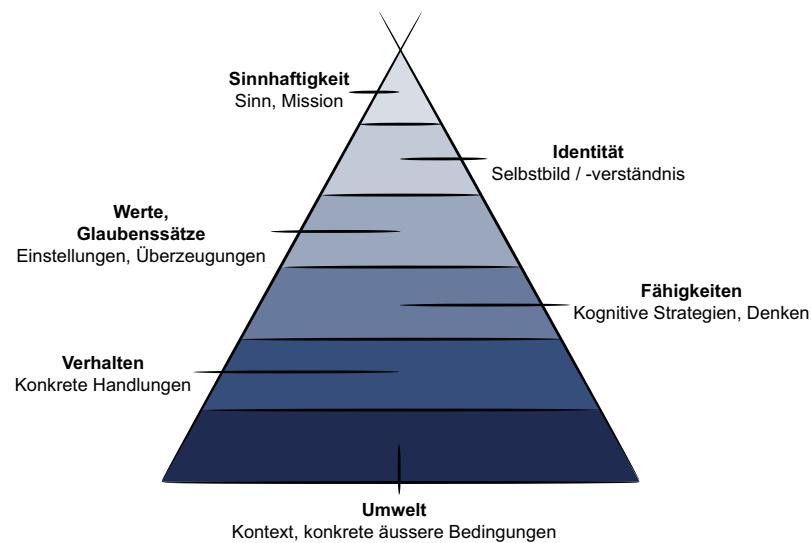
Staff – die Menschen	Die Ausgestaltung des Human Ressource Managements – Personalentwicklungsprozesse, Sozialisierungsprozesse, Wertegestaltung bei Nachwuchskräften, Einbindung von neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen, Aufstiegsmöglichkeiten, Mentoring- und Feedbacksysteme. Bei der Killer Interior AG ist dies aufgrund der Unternehmensgrösse integraler Bestandteil der Führungsaufgabe und Entwicklungsprozesse werden im Zusammenhang von Organisationslernen thematisiert (Lean Academy).
Skills – Fähigkeiten	Die charakteristischen Fähigkeiten, das, was das Unternehmen am besten kann und tut; Massnahmen zur Ausdehnung und Entwicklung solcher wesentlichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel mit Kunden – zuverlässig, flexibel, wirtschaftlich – Lean-Produktion und organisationales Lernen stehen bei Killer Interior AG im Zentrum.
Shared Values, Purpose – die Vision und das gelebte Selbstverständnis	Die grundlegenden Ideen und die Sinndimension (Purpose), auf denen das Unternehmen basiert, die Vision des Unternehmens – für das Unternehmen von grosser Innen- und Aussenwirkung, in der Regel mit einfachen Worten auf einem verallgemeinerten Niveau formuliert. Die Familientradition, die gelebte Vision, das Selbstverständnis und der Beitrag aller Mitarbeitenden sind in diesem Zusammenhang bei Killer Interior relevant.

Effektiv arbeitende Organisationen weisen eine ausgeglichene Balance und eine gewisse Konsistenz zwischen diesen sieben Elementen auf. Insofern verfolgen wir in der Fallstudie alle diese Aspekte, stellen immer wieder Verbindungen her sowie Konsistenzbetrachtungen an. Zudem vertiefen wir in einem eklektischen Vorgehen wichtige Themen – etwa Vision, Strategie, Kultur, Führung, Lernen – mit zusätzlichen Konzepten und Modellen, die relevant und anschlussfähig für die Fallstudie sind (siehe in den einzelnen Kapiteln).

Ebenso wie die Denkfigur des Management-Dreiecks ist dieses Modell statisch und berücksichtigt nicht den (Lern- und Entwicklungs-) Kontext der Unternehmen. Wir haben uns deshalb entschlossen, ergänzend das folgende Modell von Robert Dilts hinzuzunehmen, welches im Management- und Unternehmerkreis vermutlich noch weniger bekannt sein wird.

### Modell der logischen Ebenen nach Dilts

Das Modell der logischen Ebenen («Dilts-Pyramide») hat der kalifornische Berater Robert Dilts entwickelt, um zu zeigen, dass Veränderungsprozesse in Individuen, Teams und Organisationen nur dann nachhaltig und erfolgreich sind, wenn sie über sechs verschiedene Ebenen hinweg eine Konsistenz aufweisen und dabei insbesondere den konkreten Kontext, die Situation, berücksichtigen (Dilts 1990). Dilts knüpft damit insbesondere an die Erkenntnisse des Anthropologen Gregory Bateson an, der betont, dass Lernen und Entwicklung nicht per se, sondern immer in einem konkreten Kontext und in Bezug auf andere stattfinden (Bateson 2000), siehe auch Kapitel 6 zum Lernen in diesem Text).



Die Ebenen in Dilts Pyramide und ihre Anordnung sind dabei nicht im engeren Sinne «logisch», als dass jede höhere Ebene eine Kategorie darstellt und die jeweils tiefere Ebene eine Sammlung von Elementen, welche Teil der höheren Kategorie sind. Vielmehr ist die Grundidee des Modells, dass Lernen und Veränderung nicht nur auf einer Ebene stattfinden. Es sind verschiedene Ebenen darin involviert, die eine Hierarchie bilden, das heisst, dass einige Dinge einflussreicher sind als andere. Sein Modell ist stark geprägt von neurologischen und systemischen Erkenntnissen.

Wie er im Video erläutert, ist das erste Level die Umgebung – damit ist gemeint, dass unsere Handlungen Konsequenzen in unserem konkreten Umfeld (Umwelt) haben (Wo, wann?). Um die Umgebung zu verändern, braucht es konkrete Handlungen und Verhaltensweisen (die nächste Ebene: Was tun?). Dazu muss das Verhalten mit der Umgebung koordiniert werden. Die Handlungen sind dabei nicht automatische Reaktionen auf Reize aus der Umwelt, sondern Ausdruck einer Art mentalen Landkarte (Fähigkeiten, das Vermögen), einer nächsten Ebene, welche aus kognitiven Strategien und Denken besteht (Wie erreiche ich etwas?). Diese Denkstrategien wiederum können gefördert oder behindert werden durch eine nächsthöhere Ebene, nämlich Glaubenssätze und Werte. Anders als Denken und Wissen sind diese nicht kognitiv. Sie können auch in einem anderen Teil des Hirns



[Robert Dilts  
über die logi-  
schen Ebenen  
im NLP](#)

lokalisiert werden. Glaubenssätze und Werte sind eng verknüpft mit Motivation (Warum? Was will ich? Was ist wichtig, wo liegen die Prioritäten? Wo fokussieren?). Dieses wiederum wird beeinflusst von der nächsthöheren Ebene, der Identität (Wer?) – eine Art grosser «Container», welcher eine Reihe an Glaubenssätzen und Werten enthält. Weil Menschen einerseits Systeme an sich und gleichzeitig auch Elemente anderer, grösserer Systeme sind (sozialer Gemeinschaften, Professionen etc.), ist die letzte Ebene die der Sinnhaftigkeit (Spiritualität), welche mit Konzepten verknüpft ist, die als «Geist», «Vision» und ähnlich bezeichnet werden können und im Grunde Folgendes bedeuten: «Ich bin Teil von etwas, das grösser ist als ich selbst». Das Verständnis von Sinn(haftigkeit) und Zweck (Mission) hängt ab von der jeweiligen Anbindung an diese grösseren Systeme. Aus dieser Quelle beziehen Menschen Mut und Inspiration.

Laut Dilts ist der Schlüssel für ein erfolgreiches Leben, ein erfolgreiches Unternehmen, eigentlich aller Systeme, dass die Ebenen untereinander ähnlich, das heisst stimmig zueinander und abgestimmt aufeinander sind. Und für angestrebte Veränderungen, welche nachhaltig greifen und wirken sollen, lässt sich schlussfolgern, dass diese nie punktuell, sondern immer mit allen Ebenen im Blick zu erfolgen haben. Auch dieses Modell greifen wir im Text immer wieder auf und wenden uns ihm explizit im Schlusskapitel wieder zu.

## Abgrenzung

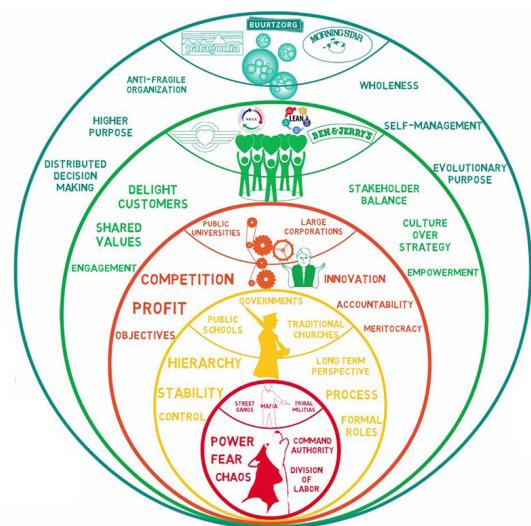
Erfolg entsteht durch die Bewältigung von unternehmerischen Herausforderungen und hat verschiedene Dimensionen und Faktoren, die unter anderem durch den Kontext (das Umfeld, den Markt, das Netzwerk etc.) und die Organisationsform vorgegeben und ermöglicht werden. Wir folgen insofern nicht einem externen Formal- oder Entwicklungsmodell, wie dies beispielsweise Frédéric Laloux in seinem bekannten Werk «Reinventing Organization» tut (Laloux 2017).



[Laloux Culture Model and Agile](#)  
| YouTube



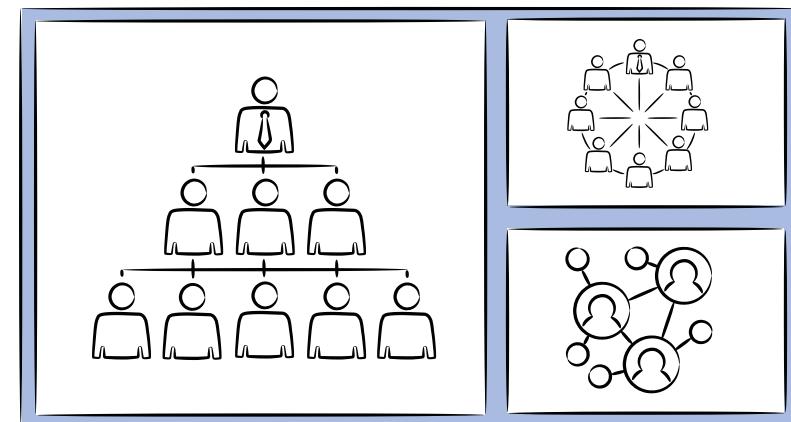
[Laloux Culture Model](#)



Das in dieser Untersuchung verwendete Entwicklungskonzept bezeichnen wir in Anlehnung an die Selbstbeschreibung der Killer Interior AG als «Organisationslernen» (siehe Kapitel «Lernen»).

## 3.2.1. Unternehmensführung: ist abhängig vom Kontext und der Organisationsform

Für unser Verständnis von Führung sind der Kontext und die Organisationsform sowie die dadurch bedingten Einflussmöglichkeiten von Führungskräften relevant. Wir möchten das Feld möglicher Ausprägungen in Gegenüberstellung zweier Pole verdeutlichen: einerseits die vertikale Welt der Hierarchien, wie wir sie typischerweise in Grosskonzernen finden, und andererseits die horizontale Welt lateraler Kooperation, die beispielsweise in grossen Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken besteht. In der Realität spielt sich Führung zwischen diesen beiden Extremen ab und es sind die jeweiligen Mischformen, die handlungsrelevant für Führung sind. Das heisst, dass auch in der vertikalen Welt durchaus Teams auf Augenhöhe agieren; so wie sich auch in der vernetzten Arbeitswelt hierarchische Mechanismen finden können.



Im Folgenden beleuchten wir die beiden Extremausprägungen von Führung unter dem Aspekt, wie Führung erlangt wird, Akzeptanz erhält und auf andere einwirkt und wie Entscheidungen getroffen werden. Wir folgen der Argumentation von Randolph Jessl, dessen pointierter Blogbeitrag vom Januar 2020 bei haufe.de eine grosse Resonanz ausgelöst hat<sup>2</sup>.

Abb. 11: Culture Model: Visueller Vergleich von Organisationstypen nach Frédéric Laloux (Laloux 2017)

Abb. 12: Vertikaler vs. horizontaler und vernetzter Führungskontext

<sup>2</sup> [https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-fuehrung-zwischen-machiavelli-und-mutter-teresa\\_80\\_507198.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-fuehrung-zwischen-machiavelli-und-mutter-teresa_80_507198.html)

### 3.2.2. Führung und Erfolg in der vertikalen Welt

In der vertikalen Welt, wie sie typischerweise in hierarchisch geprägten Grosskonzernen anzutreffen ist, ist Führung meist eng mit Macht, Politik und Status verbunden. Aufschlussreiche Erkenntnisse liefert hierzu unter anderem der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Jeffrey Pfeffer. Er zeigt die Erfolgsfaktoren von Führung im Kontext von traditionellen Hierarchien auf – Dominanzpraktiken folgender Art (Pfeffer 2011):

- Sich hervortun und absetzen.
- Den eigenen Vorteil und das Rampenlicht suchen.
- Seine Sicht durchsetzen und die eigenen Spielregeln etablieren.
- Taktieren und paktieren – gerade mit Mächtigen, denen man schmeicheln und gefallen soll.
- Selbstsicherheit, Kraft und Entschlossenheit ausstrahlen oder auch vortäuschen.
- Andere die eigene Macht und Überlegenheit spüren lassen, sie herausfordern und hinterfragen, eher Ärger als Enttäuschung ausstrahlen.
- Auf Statussymbole setzen.
- Machtvoll sprechen (Ich-Botschaften, kraftvolle Bilder, laute Stimme, eigene Erfolge unterstreichen und vieles mehr).

Es geht darum, für andere wichtige Personen in der Organisation «relevante Unsicherheitszonen» (Kund\*innen, Partner\*innen, Technologie etc.) zu kontrollieren und mikropolitische Taktiken situativ überzeugend im eigenen Interesse anzuwenden.

Eine einfache Übersicht darüber, wie formale und persönliche Machtquellen mit Hilfe von Powertaktiken in unterschiedlicher Wirkungsrichtung genutzt werden können, findet sich beispielsweise in einem Lehrbuch für «Organizational Behavior» (Robbins und Judge 2017). Einige Hinweise zu Powertaktiken haben wir in Anlehnung an Robbins und Judge in der folgenden Tabelle hervorgehoben.



Why some people have it and others don't  
|YouTube

Nach oben	Nach unten	Seitlich
Rationale Überzeugung Logische Argumente und Tatsachen präsentieren (eigene Agenda einbeziehen)	Rationale Überzeugung	Rationale Überzeugung
	Inspirativer Appell Eine emotionale Verbundenheit herstellen	Konsultation
	Druck Warnungen, Drohungen, hartnäckige Forderungen	Konsultation
	Konsultation Das Gegenüber in die Entscheidung einbinden	Austausch
	Schmeichelei Vor der Bitte Lob und Komplimente aussprechen	Legitimation
	Austausch Dem Gegenüber Belohnungen in Aussicht stellen	Persönlicher Appell
	Legitimation Auf der Autorität der eigenen Position beharren	Koalitionen Auf die Unterstützung durch andere hinweisen
	Austausch Dem Gegenüber Belohnungen in Aussicht stellen	Persönlicher Appell

Warum braucht es das? Weil sich in der vertikalen Welt Menschen mit Kraft nach vorne und andere dabei beiseiteschieben müssen. Es besteht ein Nullsummenspiel: Was der eine bekommt, kann der andere nicht haben (Posten, Ressourcen, Status und Anerkennung). Den Mächtigen schmeicheln und den Einsatz weiterer Powertaktiken nützen, denn die Mächtigen haben die Entscheidungsgewalt. Machtstreben, politisches Geschick (skill) und Durchsetzungsvermögen machen erfolgreiche Leader im hierarchischen Kontext aus.<sup>3</sup>

Tabelle 2: Powertaktiken und ihre Wirkungsrichtung

<sup>3</sup> Ein aufschlussreiches Gespräch über Macht und Erfolg zwischen Gary Hamel und Jeffrey Pfeffer findet sich in dem folgenden Video: <http://www.managementexchange.com/video/jeffrey-pfeffer-how-win-power-and-influence-people>

### 3.2.3. Führung und Erfolg in der horizontalen Welt

In der horizontalen Welt der Netzwerke, Kooperationen und kleineren hierarchieärmeren oder heterarchischen<sup>4</sup> Strukturen tendiert Führung im Extrem in Richtung «Distributed Leadership» (Brown und Hosking 1986), «Conscious Leadership» (Dilts 2019) oder «Servant Leadership» (Grant 2016).

In einem horizontal ausgerichteten Umfeld greifen die oben geschilderten Praktiken nicht. Hier entfaltet Führung ihre Wirkung nicht auf der Basis von Dominanz, sondern, so erläutert Grant, auf der Grundlage von Prestige. Prestige, anders als Dominanz, muss verdient werden; wir erhalten Einfluss, wenn andere uns respektieren und bewundern, weil wir ihnen dienen. Der Organisationspsychologe versteht darunter folgende Verhaltensweisen und belegt ihre Wirksamkeit:

- Mehr geben als nehmen (Zeit, Kraft, Wissen, Geld).
- Anderen den Vortritt lassen, bescheiden auftreten, nach Rat fragen.
- Das Potenzial anderer entwickeln statt den eigenen Nutzen maximieren.
- Kooperation statt Konfrontation anstreben.
- Sich von Vertrauen statt von Misstrauen leiten lassen.
- Den anderen verstehen und seine Sicht einnehmen, empathisch sein.
- Machtfrei sprechen (Rosenberg 2013): Zweifel äußern, abwägen, andere Sichten artikulieren, andere einbeziehen mit Floskeln wie «Nicht wahr?».
- Mit der eigenen Unvollkommenheit, Unsicherheit und unverstellten Persönlichkeit punkten.

Es ist die Welt der hochgradig selbstorganisierten Teams und der Zusammenarbeit auf Augenhöhe, in der es Leute in dieser besonderen Rolle braucht, die Wissen weitergeben, Verantwortung für schwierige Entscheidungen übernehmen und anderen helfen. Die Führungsrolle wird dabei typischerweise immer wieder gewechselt und situativ be-



Adam Grant:  
Sind Sie ein  
Geber oder ein  
Nehmer  
| TED Talk



Adam Grant  
reveals what  
most leaders  
get wrong  
| Youtube

stimmt, bzw. die verschiedenen Aspekte von Führung sind im System verteilt. Personen, die führen, haben Erfolg, wenn sie überzeugen statt sich durchsetzen, weil Kreativität, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit leiden, wenn die einen überlegen auftreten und sich andere unterlegen fühlen. In einem solchen Umfeld besteht weitreichende Transparenz (z.B. über Gehälter), die Menschen arbeiten eng miteinander und geben einander offen Feedback. Gefolgschaft erhält, wer sich als kompetent und der Sache dienlich erwiesen hat. Das Nullsummenspiel ist dabei ausgehebelt, weil Erfolge nicht allein, sondern nur gemeinsam erzielt werden können. Anderen kann unbegrenzt Respekt und Bewunderung entgegengebracht werden, ohne dass diese weniger werden oder den anderen davon abhalten, mir dies reziprok entgegenzubringen.

Wichtig ist zu erkennen, dass im Zusammenspiel von Kontext, Organisationsform und Führung kein Automatismus besteht im Sinne von: wenn heterarchische Strukturen bestehen, dann keine Machtpiele. Wie das Beispiel der Fifa zeigt, sind vernetzte Organisationsformen kein Garant dafür, dass dort macht- und korruptionsfrei agiert wird. Vielmehr bieten heterarchische Strukturen am ehesten die Möglichkeit dazu und damit kann eine sehr hohe Effektivität der Führung möglich werden. Es braucht viele Mechanismen wie Bewusstsein, Regelungen etc., damit dies gelingt.

### In einer komplexen, vernetzten und dynamischen Welt stösst die vertikale Ausrichtung von Führung an Grenzen

Die horizontale Arbeitswelt ist noch wenig untersucht. Aber sie existiert und liegt vielen Menschen näher als ihre vertikale Alternative. Zudem gewinnt diese Welt an Bedeutung. Das Beispiel des Lockdowns im Zuge der Covid-19-Krise zeigte, dass Trends wie Kollaborationstechnologien, Schnelligkeit und Flexibilität sehr rasch breit umgesetzt werden können. Unsere Wirtschaft basiert zunehmend auf Transparenz, gegenseitigen Abhängigkeiten sowie bereichs- und hierarchieübergreifender Zusammenarbeit, in der die Regeln der vertikalen Welt versagen. Ein weiterer Faktor ist die neue Realität des Arbeitsmarktes. Besonders jene stark nachgefragten Fachkräfte, die über eine hohe Marktmacht auf dem Arbeitsmarkt verfügen und sich in einem weniger machtgeprägten Arbeitsumfeld wohler fühlen, suchen bewusst solche Unternehmen auf, die dies bieten. «New Practice Leaders» haben also Zukunft, sofern sie in einem horizontalen Arbeitsumfeld wirken.

<sup>4</sup> Der Begriff Heterarchie geht auf den Neurophysiologen und Kybernetiker Warren McCulloch zurück, der diesen Begriff im Zusammenhang mit neuronalen Netzen verwendete (McCulloch, 1965 W. Embodiments Of Mind, Cambridge, MA: MIT Press)

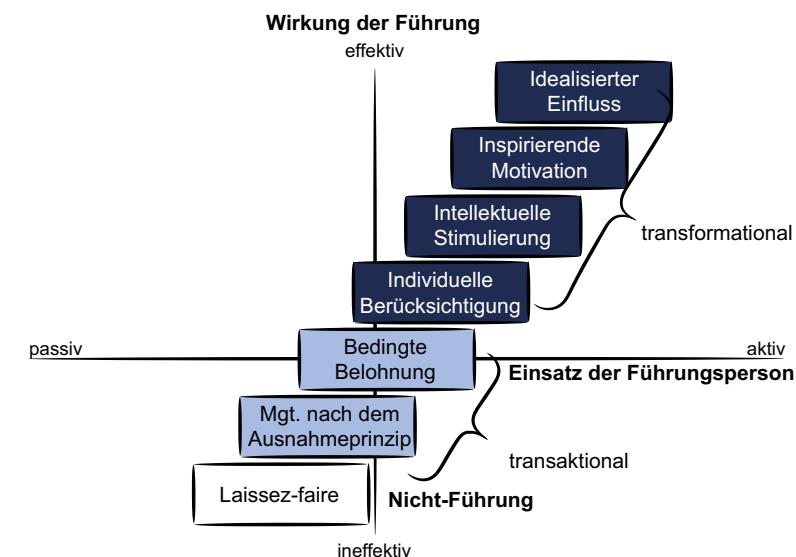
Aus unserer Sicht bilden die beiden Ansätze zwei Pole, zwischen denen sich in vielfältigen Ausprägungen Organisationen und unterschiedliches Führungsverhalten etablieren. Das gesamte Spektrum dazwischen und die jeweiligen Möglichkeiten der Einflussnahme lassen sich gut mit Hilfe des so genannten «Umfassenden Führungsmodells» (Full-Range-Leadership-Modell, FRLM) erläutern.

### 3.2.4. Umfassendes Führungsmodell – Full-Range-Leadership-Modell

In der folgenden Übersicht sind die einzelnen Stufen eines umfassenden Führungsmodells (FRLM und extended FRLM) im Hinblick auf Effektivität und Aktivität veranschaulicht. Dieses Modell integriert die verschiedenen Aspekte der Führungsforschung: Es nimmt Aspekte der Eigenschaften, des Verhaltens sowie der Situation und des Kontexts mit auf. Wir verbinden in diesem Text das umfassende Führungsmodell mit Managementkonzepten (z.B. 7-S) und einer für die Killer Interior AG charakteristischen Menschenorientierung in einer lernenden Organisation.

Das Full-Range-Leadership-Modell gliedert sich in einen «Laissez-faire», einen «transaktionalen» und einen «transformationalen» Teil. Weil Laissez-faire aus unserer Sicht keine eigentliche Führung ist, stehen im Zentrum der folgenden Betrachtung die transaktionale und transformationale Führung. Ausführliche Erläuterungen finden sich bei (Furtner und Baldegger 2016) sowie (Rowold 2015).

Transaktionale und transformationale Führung unterscheiden sich in der Art der (Austausch-)Beziehung von Führungskraft und Geführten. Transaktional Führende orientieren sich vorrangig an einem klar regulierten Wertaustausch (Transaktion) mit dem jeweiligen Mitarbeitenden (z.B. Leistung gegen Gehalt).



#### Bei der transaktionalen Führung

- erfolgt der Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitenden durch einen «Austausch» von Leistung und Gegenleistung (Transaktion). Ein Beispiel ist das Führen mit Zielvereinbarungen.
- Dabei werden Mitarbeitende mit materiellen (z.B. Prämien) oder immateriellen (z.B. Karriere) Vorteilen dafür «belohnt», dass sie vorgegebene oder vereinbarte Ziele erfüllen oder übererfüllen.
- Analog folgen «Bestrafungen» oder der Entzug von Vorteilen bei der Verfehlung von Zielen, bei Minderleistungen oder «unerwünschten» Verhaltensweisen.
- Transaktional ist auch das Prinzip «Pflichterfüllung gegen Bezahlung».
- Beispiele für Methoden der Einflussnahme sind persönliche oder moralische Appelle, Überzeugungstechniken oder der Verweis auf Pflichten und Prozesserfordernisse sowie verschiedene Formen der Erzeugung von «Druck» (Yukl 2012).

Transformationale Führung kann darauf aufbauen, geht aber wesentlich darüber hinaus, indem Mitarbeitenden ein Sinn aufgezeigt wird, der über kurzfristige Bedürfnisse hinausgeht und auf intrinsische Bedürfnisse bzw. Motivation abzielt.

Die Vermittlung einer attraktiven Vision (Purpose), die kontinuierliche Kommunikation, wie gemeinsame Ziele erreicht werden können, vorbildliches Verhalten und individuelle Unterstützung der Mitarbeitenden stehen im Zentrum. Langfristig übergeordnete Werte und Motive der Geführten werden beeinflusst, Einsatzbereitschaft und Selbstvertrauen werden so gestärkt, dass ein (Unternehmens-)kulturbewusstes Selbstkonzept entsteht, welches sich über Leistung und Organisationszugehörigkeit stabilisiert. Transformationale Führung erweist sich hinsichtlich Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit (organisational commitment, engagement) als effektiver, braucht allerdings auch vermehrte Anstrengung (Augmentationseffekt, siehe als Zusammenfassung z.B. Rowold 2015).

Transformationales Leadership-Verhalten	
Idealisierter Einfluss:	Bietet Vision und Sinn für Mission, vermittelt Stolz, gewinnt Respekt und Vertrauen.
Inspirierende Motivation:	Kommuniziert ambitionierte Erwartungen, verwendet Symbole, um die Bemühungen zu bündeln, drückt wichtige Ziele auf einfache Weise aus.
Intellektuelle Stimulation:	Fördert intelligentes Vorgehen, Rationalität und methodisch sorgfältige Problemlösung, wie bspw. Evidence-based-Management.

Transaktionales Leadership-Verhalten	
Bedingte Belohnung:	Verträge zum Tausch von Belohnungen gegen Leistung, verspricht Belohnungen für gute Leistung, erkennt Leistungen an.
Management nach dem Ausnahmeprinzip (aktiv):	Überwacht und sucht nach Abweichungen von Regeln und Normen, ergreift Korrekturmaßnahmen.
Management nach dem Ausnahmeprinzip (passiv):	Interveniert nur, wenn die Normen nicht eingehalten werden.
Laissez-faire:	Verzichtet auf Verantwortlichkeiten, vermeidet Entscheidungen.



RSA ANIMATE:  
[The surprising truth about what motivates us | YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=9DyfjyfzJ1U)

Die Transformationale Führung nutzt wesentlich wirksamere Methoden der Einflussnahme und Motivation. Dazu gehören die Erfüllung der Vorbildfunktion durch Führungskräfte, die Entwicklung individueller Stärken und Talente von Mitarbeitenden, die Anregung zu mehr Eigeninitiative und kreativer Problemlösung sowie die Vermittlung von sinnvollen, attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven («Purpose»). Diese Prinzipien haben Bass und Avolio (1994) wie folgt definiert:

**Idealized Influence (Identification):** Führungskräfte verhalten sich in einer Weise, die Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei ihren Mitarbeitenden bewirkt; sie sind verlässlich in ihren Worten und Taten und erfüllen hohe ethische und moralische Standards; außerdem stellen sie das Gesamtinteresse (ihrer Organisation) über ihre persönlichen Ziele und Vorteile («Dienen»).

**Inspirational Motivation:** Transformationale Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeitenden durch anspruchsvolle, attraktive Ziele und verdeutlichen den Sinn dieser Ziele und ihrer Aufgaben; sie fördern den Teamgeist, den Optimismus und das Engagement bei der Arbeit an der gemeinsamen Zielsetzung («shared vision»). «Evolutionary Purpose / Evolutionärer Sinn» in neuen Organisationsformen (Laloux 2017).

**Intellectual Stimulation:** Transformationale Führungskräfte fordern die Kreativität und die Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung ihrer Mitarbeitenden heraus. Dazu gehört die Fähigkeit, überholte Annahmen, Routinen und Gewohnheiten kritisch zu hinterfragen und völlig neue Lösungen zu finden.

**Individualized Consideration:** Transformationale Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeitenden nicht alle nach dem gleichen Schema; vielmehr gehen sie je nach persönlichen Stärken, Schwächen und Erwartungen auf jeden Mitarbeitenden individuell ein; sie agieren als persönlicher Coach oder Mentor und entwickeln dadurch die beruflichen Perspektiven und das Potenzial jedes Einzelnen auf ein höheres Niveau.

#### Transformationale Leader erfüllen eine Vorbildfunktion:

- Werte verkörpern und authentisch (vor-)leben
- Mitarbeitende herausfordern (inspirieren)
- zu mehr Selbstständigkeit anregen (stimulieren)
- eine Vertrauensbasis schaffen
- fair kommunizieren

#### Mögliche Verhaltensanker (Pelz, 2016):

- «Er (oder sie) meint, was er / sie sagt» («walk the talk»)
- «Steht für klare Wertvorstellungen»
- «Setzt oder ermöglicht klare Ziele und Erwartungen»
- «Verfügt über profunde Fachkenntnisse» («Breite» vs. «Tiefe»)
- «Ist offen für Kritik und neue Ideen»
- «Man kann sich auf sie / ihn verlassen»
- «Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient»

Führung kann dabei auch verteilt und kollegial entweder in Hierarchien oder auch Heterarchien<sup>5</sup> (Schreyögg und Geiger 2016, S. 104) erfolgen. Führungsarbeit muss in diesem Sinne nicht immer von Führungskräften geleistet werden. Wenn jede und jeder lernend in die Ausrichtung und Gestaltung des Unternehmens einbezogen wird, sprechen wir auch von menschlicher Führung mit transformationalem Fokus auf Organisationslernen. Der Primat liegt bei den Menschen und deren Rollen im Unternehmen und nicht primär bei den Strukturen und den Führungskräften (siehe Kapitel 6).

<sup>5</sup> Der Begriff Heterarchie bezeichnet Selbststeuerung und Selbstbestimmung und betont dezentrale und Bottom-up-Entscheidungen. Der Begriff wurde von dem Neurophysiologen und Kybernetiker Warren McCulloch im Zusammenhang mit der Funktionsweise von neuronalen Netzen als Komplement zum Begriff Hierarchie eingeführt. «Am meisten Beachtung hat in jüngster Zeit das Modell der heterarchischen Organisation erfahren. Ausgangspunkt ist die Kritik an klassisch hierarchischen Integrationsformen, vor allem die notorische Langsamkeit in der Entscheidungsfindung und das Problem, dass mit zunehmender hierarchischer Position die Fachexpertise abnimmt. Ausgangspunkt dieser Organisationsform bilden fachlich spezialisierte Experten oder Kompetenzzentren, die sich über die ganze Organisation verteilt finden. Entscheidungen werden nicht auf der zuständigen hierarchischen Ebene gefällt, sondern dort, wo die notwendige Expertise vorhanden ist. Entscheidungsprobleme werden so lange in der Organisation weitergereicht, bis sie bei einem Organisationsmitglied anlangen, das über die notwendige Expertise verfügt, um entscheiden zu können. Die kooperativen Anschlüsse an andere Einheiten und deren Entscheidungen werden primär nach eigenem Ermessen im Rahmen von netzwerkartigen Beziehungsstrukturen geleistet.» (Schreyögg und Geiger 2016, S. 104).

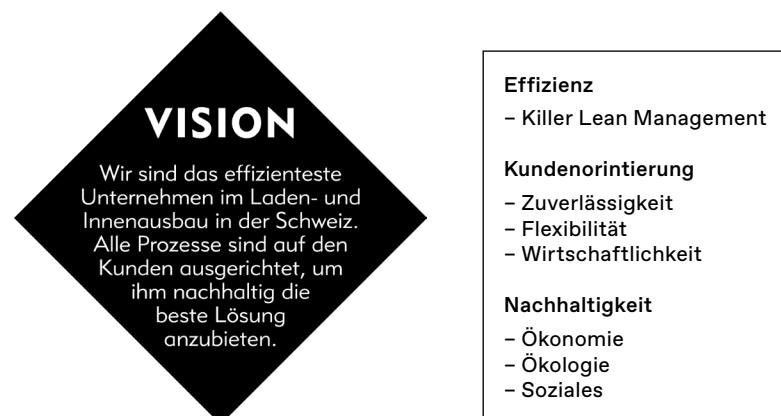
## 4. Vision, Ziele und Strategie, Werte

Vision, Werte und Selbstverständnis stehen bei der Killer Interior AG wie auch in dem 7-S-Modell im Zentrum. Daraus lassen sich die Strategieformation und weitere Aspekte der Unternehmensführung herleiten. Im Folgenden werden wir gezielt zunächst auf die Vision eingehen, den Prozess der Strategieformation ausführen und das Thema Unternehmenskultur vertiefen. In jedem Kapitel entspricht unser Vorgehen dabei dem erwähnten Dreischritt: 1) Selbstbeschreibung aus Sicht der Killer Interior AG; 2) Konzepte und Analyse; 3) Massnahmen und Einordnung, wobei eine konzeptionell vertiefte Erläuterung im Zusammenhang der Massnahmen erfolgt. Den Abschluss bildet eine Einordnung aus Führungssicht.

### 4.1. Vision

**«Wir sind das effizienteste Unternehmen im Laden- und Innenausbau in der Schweiz. Alle Prozesse sind auf den Kunden ausgerichtet, um ihm nachhaltig die beste Lösung anzubieten.»**

Wozu braucht es eine Vision? Der Vorteil und Nutzen einer expliziten Vision liegt darin, dass sie die Ausrichtung bestimmt und Orientierung für angestrebte Veränderungen bietet. In einem sehr stabilen Umfeld



mit klaren Regelungen ist der Nutzen einer Vision als Orientierungsrahmen und Sinnhorizont gering; Mitarbeitende können und sollen sich an vorgegebene Regeln und Abläufe halten – Bürokratie ersetzt in extremis Eigeninitiative und Mitunternehmertum. Erst wenn sich die Veränderungsrate erhöht und die Komplexität des Geschäfts z.B. im Verhältnis zu Kundinnen und Kunden, Wettbewerbern, Stakeholdern und Technologie steigt, ist der Nutzen einer verankerten und gelebten Vision hoch und hilft den Mitarbeitenden dabei, Handlungsspielräume im Interesse der übergeordneten Ausrichtung sinnvoll auszuloten. Der Aufwand für die Visionsentwicklung und Verankerung lohnt sich dann auch für mittelständische Unternehmen.

Als Orientierungsrahmen können so eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden sinnvoll geleitet sowie die Identität und das professionelle Selbstbild der Organisation und der Mitarbeitenden gefördert werden. Veränderungen können dann je nach Reifegrad der Organisation und Mitarbeitenden eigeninitiativ angestrebt und bewältigt werden. Ermächtigung, Identifikation und Selbstbestimmung sind die Folge; die Chancen für wirtschaftlichen Erfolg in komplexen Umfeldern steigen.

Dazu braucht es ein klares Vorgehen. Bei der Killer Interior AG hat man top-down begonnen. Eine verständliche Vision wurde in einem ersten Schritt von der Führung (VR/Geschäftsleitung) unter Berücksichtigung der Firmentradition und Anspruchsgruppen, insbesondere der Mitarbeitenden, formuliert. Die Eckpunkte für die Formulierung der Vision wurden im Spannungsverhältnis von Kundenbedürfnissen, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit im Kontext der Geschäfts- und Familientradition verortet.

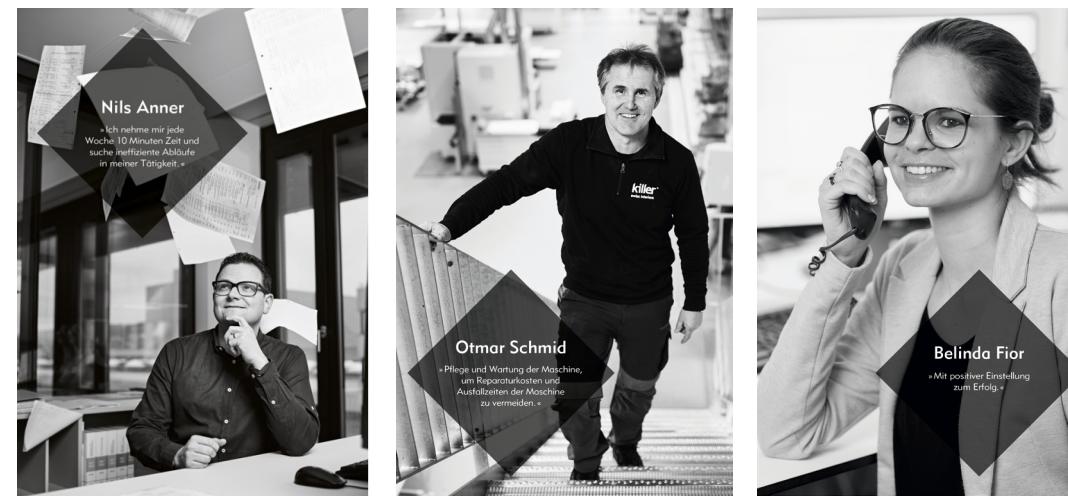
Der Inhalt und die Bedeutung der Vision werden vor diesem Hintergrund festgelegt. Neben der ersten Frage «Wozu braucht es eine Vision?» wird nun die Frage «Was ist unsere Vision?» beantwortet. «Woher kommen wir und wohin gehen wir?», «Auf welchen Werten bauen wir auf?» (z.B. Kundenbedürfnisse, ressourcenschonender Umgang mit Holz, Familientradition und Umgangsformen, Wertschätzung und Zusam-

menarbeit), «Was verbindet uns und womit können wir uns identifizieren?», «Worin wollen wir uns unterscheiden und im Markt zukünftig beweisen und behaupten?». Dies sind einige Fragen, auf die das «Was» der Vision Antwort geben soll.

Dabei sollte die Formulierung einfach, verständlich und sofort nachvollziehbar sein. Kopf, Herz und Hand sollten sich angesprochen fühlen. Bei der Killer Interior AG wird die emotionale Bedeutung der Vision aus der expliziten Formulierung nicht unmittelbar ersichtlich; diese erschliesst sich erst in dem tieferen Verständnis und dem Sinnhorizont der Mitarbeitenden aus der Tradition des Familienunternehmens und den ambitionierten Zielen; dies vermittelt Stolz und emotionale Zugehörigkeit.

Neben dem «Wozu» und «Was» ist die Frage nach dem «Wie» und der Umsetzung der Vision die alles entscheidende Frage. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Beispiele für schöne Formulierungen gibt es genug. In einigen Unternehmen klafft eine grosse Lücke zwischen der Visionsformulierung und dem faktischen Verhalten. Die wichtigste Herausforderung ist insofern die Umsetzung – die Vision muss gelebt werden, um erfolgswirksam zu sein. Hier kommen Führung und Partizipation ins Spiel.

Bei der Killer Interior AG wurden alle Mitarbeitenden bei der Auslegung der Vision und der individuellen Bedeutung aktiv einbezogen – damit eröffnen sich ein Sinnhorizont und ein persönlicher Identifikationsraum zur Inspiration. Mit Hilfe von Bildern der Mitarbeitenden und Zitaten zum persönlichen Visionsbeitrag, sozusagen als «individuelles Mission Statement» (der persönliche «Beitrag») jedes Einzelnen, ist die Unternehmensausrichtung im Neubau des Unternehmens an zentraler Stelle visualisiert. Damit wird die Sinnhaftigkeit («Purpose») des unternehmerischen Tuns täglich veranschaulicht. Jede/r Einzelne trägt auf seine/ihre Art dazu bei, die Vision zu verwirklichen und auch die Lean-Management-Philosophie einer ressourcenschonenden Produktion zu verankern.



Aus der Vision leiten sich konkrete Handlungsorientierungen ab:

**Effizienz** – «Vermeide jede Art der Verschwendungen»

- Killer Lean Management, ressourcenschonendes Verhalten (z.B. Produktion)

**Kundenorientierung** – «Orientiere dich an den Bedürfnissen deiner Kunden»

- Zuverlässigkeit
- Flexibilität
- Wirtschaftlichkeit

Diese drei Faktoren bilden die Erfolgsfaktoren aus Kundensicht.

**Nachhaltigkeit** – «Denke langfristig und handle nachhaltig»

- Ökonomie
- Ökologie
- Soziales

Abb. 15: Beispielhafte Stimmen der Mitarbeitenden (Killer Interior AG)

## 4.1.1. Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung

Die explizite Entwicklung und Verankerung einer Vision ist für kleine bis mittelständische Firmen nicht selbstverständlich. Bei der Killer Interior AG hat es sich als sehr bedeutsam erwiesen und der Aufwand lohnt sich mit Blick auf die Mitarbeitenden und weitere interne Stakeholder (Innensicht) und Kundinnen und Kunden sowie Netzwerkpartner (Aussensicht). Im Folgenden werden einige beispielhafte Massnahmen vorgestellt, die sich auch auf andere Unternehmen übertragen lassen; natürlich unter Anpassung an den jeweiligen Kontext und Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenssituation.

### 1) Aktives Management als Vorreiter

Das Management muss vom Nutzen einer Vision überzeugt sein und sich aktiv und (selbst-)verändernd auf die Reise einlassen. Persönliche Identifikation und Vorleben sind kritisch für den Erfolg. Bin ich offen und bereit, mich selbst als Führungsperson auch mal in bestimmten Einstellungen und Überzeugungen in Frage zu stellen? Predige ich Eigenverantwortung und Ermächtigung bei Entscheidungen oder lebe ich dies vor und stelle meine Kontrollbedürfnisse und mein Ego zurück? Vorgaben wie «ihr müsst eigenverantwortlich handeln, aber bitte alles nur über meinen Schreibtisch» sind eine wenig sinnvolle Vorgabe. Bilden Fehler Lernchancen oder Anlässe zur Kritik und Abwertung? Mitarbeitende orientieren sich weniger an den Worten und mehr an den konkreten Handlungen der Führungskräfte. Dies sind nur einige Beispiele zur Verdeutlichung, was mit persönlicher Identifikation und Vorleben gemeint ist. Mit Hilfe des Modells der logischen Ebenen kann man die Zusammenhänge zwischen Verhalten, Fähigkeiten, Einstellungen und Identität gut beleuchten (siehe theoretischer Bezugsrahmen). Ohne echte Überzeugung, Bereitschaft und Identifikation sowie Vorleben wird es nicht gehen. Politikern wie etwa Alexander Boris de Pfeffel Johnson z.B. wird man nicht so schnell glauben, dass sie ökologisch orientierte Teamplayer sind, die sich vorbildlich für Diversity und Integration einsetzen.

In vielen Fällen ist es auch in mittelständischen Unternehmen sinnvoll, zunächst top-down oder in einer ausgewählten und ausgewogenen Gruppe mit unterschiedlichen Perspektiven mit der Erarbeitung von Vorschlägen zur Vision zu beginnen – Annahme ist, dass es eine Form von Hierarchie und Eigentümerinteressen gibt; der Prozess kann dabei sehr bewusst «machtfrei» und kooperativ erfolgen (Beispiele von demokratischen Organisationsformen, in denen Führungskräfte gewählt werden, bilden die Ausnahme – siehe «Globetrotter»-Interview zur Mitbestimmung in Firmen: «Manche Mitarbeiter lehnen sich danach zurück» (twnews.ch)).

### 2) Inhalte und Anforderungen

Eine Vision ist dann lebendig und wirkungsvoll, wenn sie die Spannungsverhältnisse berücksichtigt, aus denen sie entsteht. Das sind insbesondere der Abgleich von Kundenbedürfnissen, Unternehmensleitung/Eigentümerinteressen (VR/GL) und Interessen von Mitarbeitenden sowie anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder). Aber wie gelingt es, mit einer Vision eine richtungsweisende Zukunftsorientierung auszudrücken, hinter der alle stehen können? Folgende Schritte bieten sich an:

**Sinnhaftigkeit erzeugen:** Die Vision erfasst den ureigenen Sinn und die Identität der Unternehmung (Wozu braucht es uns? Wofür stehen wir, was drückt unsere Werte, Normen und Haltungen aus?) Der Autor und Unternehmensberater Simon Sinek hat es in seinem Bestseller (2009) und vielbeachteten TED-Talk «Start with the Why» auf den Punkt gebracht.

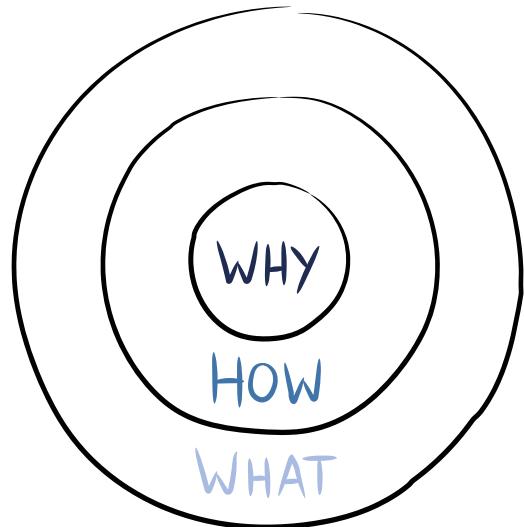
Sein Modell des «Golden Circle» zeigt, dass im Kern der unternehmerischen Ausrichtung das «Warum» stehen muss, um Orientierung zu geben.



twnews.ch



Simon Sinek:  
Start with why -  
how great leaders  
inspire action



**«Why» – das Warum:** Was ist der Grund des unternehmerischen Handelns, seine Richtung und sein Sinn, worin liegen die Sinnhaftigkeit und der Zweck («purpose»)?

**«How» – das Wie:** Wie können Zweck und Sinnhaftigkeit erreicht werden, mit welchen Strukturen, Prozessen und Methoden?

**«What» – das Was:** Was soll angeboten, erschaffen werden an Produkten und Dienstleistungen?

#### Eckpunkte markieren:

Bei der gemeinsamen Beantwortung der drei Fragen gilt es, gegebenenfalls Eckpunkte vorzugeben, im Sinne von: «Was ist historisch gewachsen und bewahrungswürdig?», «Was lassen wir zurück?» und «Was möchten wir ändern?» Das «Why» oder auch der «Purpose»<sup>6</sup> – im Deutschen das «Wozu» – sollte mit unterschiedlichen Facetten, gegebenenfalls extern moderiert, erschlossen werden. Dabei können neben einer gesellschaftlichen (z.B. «Nachhaltigkeit», ESG)<sup>7</sup> auch eine gemeinschaftliche (z.B. ein lebendiges Miteinander) und persönliche (z.B. Stärken und Entwicklung, Leidenschaft fördern) Sinndimension ermög-

licht werden. «Der Urzweck von Unternehmen ist, der Gesellschaft etwas zu geben, das ethisch und sozial korrekt ist und einen nachhaltigen Nutzen bietet» (Jenewein 2020).<sup>8</sup>

**Verständlich formulieren:** Die Ausformulierung der Inhalte sollte so greifbar wie möglich erfolgen, so dass alle im Unternehmen deren Bedeutung verstehen und dazu beitragen können. Weitläufige und von vielen sehr unterschiedlich verwendete Konzepte wie z.B. «Agilität», unter denen sich keine zwei Personen das Gleiche vorstellen, tragen allenfalls zur Verwirrung bei. Klare Inhalte gehen über reine Schlagworte hinaus und überdauern die Zeit. Denn bei einem Begriff wie «Kundenorientierung» schwingt mit, dass sowohl die Kundinnen und Kunden an sich, aber auch deren Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen sich ändern können.

**Orientierung für die alltägliche Arbeit erzeugen:** Einen richtungsweisenden Sinnhorizont für die tägliche Arbeit im Unternehmen erzeugen kann eine Vision nur, wenn es gelingt, diese zu «erden». Dazu braucht es den Einbezug der Mitarbeitenden, denn diese wissen selbst am besten, mit welchen Werten die Vision im tagtäglichen Tun verankert werden kann und wie ihre Arbeit in Verbindung steht zu dem übergeordneten Zweck des Unternehmens (dem «Why» oder «Purpose»).

**Eine subjektive Sinndimension ableiten:** Die Vision erfüllt erst ihren Zweck, wenn alle im Betrieb in der Lage sind und aufgefordert werden, ihren eigenen individuellen Beitrag zu formulieren. Im Idealfall erzeugt dieser Schritt eine Art persönliches Mission Statement, das auf individueller Ebene und im täglichen Tun hilft, die oben genannten Spannungsfelder (beispielsweise Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung) zu überbrücken oder sich zumindest anzunähern.



Wolfgang Jenewein:  
Purpose - Was treibt uns an?  
YouTube

Abb. 16: «The Golden Circle» nach Simon Sinek (Sinek 2011)

<sup>6</sup> Purpose: Warum Führungskräfte sich um Sinnstiftung kümmern sollten - manager magazin ([manager-magazin.de](https://manager-magazin.de))

<sup>7</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056>

<sup>8</sup> [https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/purpose?utm\\_source=pocket-newtab-global-de-DE](https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/purpose?utm_source=pocket-newtab-global-de-DE)

### 3) Der soziale Prozess und die Umsetzung – Rolle der Führungskräfte

Die Visionsentwicklung kann beispielsweise in einer Serie von Workshops mit unterschiedlichen Beteiligten stattfinden und «envisioning» sowie kontinuierliche Verbesserung zu einer regelmässigen (täglichen) Praktik werden.

- In einer ersten Serie von wenigen Workshops in einer ausgewählten Gruppe können die Fragen zum Inhalt der Vision (siehe Punkt 2) beantwortet und Vorschläge ausgearbeitet werden (z.B. gute Vorbereitung möglicher Inhalte und Methodik).
- In einer zweiten Serie von Workshops sollten weitere Personen einbezogen werden (z.B. Einbeziehung des Kaders und der Mitarbeitenden) mit Workshop-Methoden, die echte Beteiligung sicherstellen (Dominanz Einzelner vermeiden). In der Reflexion des Workshops gilt es, folgende Fragen zu beantworten: Was lief gut; worauf sollte man achten (Fallstricke); wie möchte man die Visionsentwicklung und -verankerung im Arbeitsprozess aufnehmen?
- Beitrag jedes Einzelnen auf ihre/seine persönliche Art und Weise der Visionserreichung aufnehmen und damit die individuelle Mission und Ambition verdeutlichen (Identifikation, professionelles Selbstverständnis).
- Visualisierung der Vision und des Beitrags jedes Einzelnen, z.B. bei der Killer Interior AG mit Bildern jeder/jedes Mitarbeitenden an zentraler Stelle im Gebäude und online.
- Tägliche Erinnerung und Bewusstwerdung durch die Bilder im Gebäude oder auf der Webpage (<https://www.killer.ch/de/ueber-uns/vision.html>).
- Wenige konkrete Handlungsorientierungen (siehe oben, z.B. Effizienz, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit) in Entscheidungssituationen (klarer Fokus, tägliche Wiederholung, fast wie mentales Training; erlaubt Durchspielen von Handlungssituationen und Entscheidungsprozessen im Bewusstsein der Eigenverantwortung und Ermächtigung).

- Aufnehmen der Spannungen zwischen Vision und Realität sowie der jeweiligen eigenen Situation (Führungsworkshops, regelmässige Meetings formal und informell; siehe auch Organisationslernen weiter hinten, Kapitel 6.3) (Wie? Dialog, gezielte Bestandsaufnahme und Reflexion / siehe Abb. 17 und 18 weiter hinten).
- Regelmässig thematisieren (Workshops, Meetings), wie die Vision, der eigene Beitrag im täglichen Geschehen einfließen kann; offener Umgang auch in kritischen Situationen und bei fachlichen Konflikten; Förderung einer konstruktiven Auseinandersetzung zur Findung der besten Lösung. Wichtig: Die Mitarbeitenden sollten sich «psychologisch sicher» fühlen (Edmondson 2020).
- Einführung von neuen Mitarbeitenden mit Hilfe der Visionsworkshops, um den Beitrag zur Vision und die persönliche Bedeutung der Vision in ihrer täglichen Arbeit zu verdeutlichen. Entwicklung der neuen Mitarbeitenden mit Feedback/Lernen on the job; Offenheit für Neues zwischen unternehmerischer Anforderung und individuellem Beitrag ermöglichen, woraus Kreativität entstehen kann mit Chancen für neue Ideen und Geschäftsmodelle.



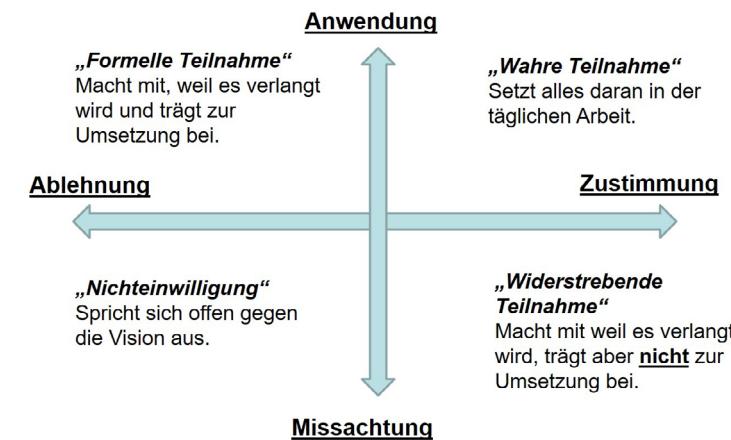
## Veranschaulichung der Themen in den Visionsworkshops (Abbildungen aus den Workshops der Killer Interior AG)

Abbildung 17 aus den Visionsworkshops unten: Spannungsverhältnisse zwischen Vision und Realität – Schaffen und Kultivieren eines kontinuierlichen Austauschs (Miteinander, Feedback, Lernen). Die Vision bildet in gewisser Weise ein Ideal, das immer wieder situativ neu und konkret ausgelegt werden muss. So wie «Freiheit» ein Wert ist, mit dem wir uns in vielen Kulturen identifizieren können und den wir anstreben, aber nie zu 100% erreichen, bleibt auch Kundenorientierung ein Ideal. Kundenbedürfnisse ändern sich und die Leistungsanforderungen zu befriedigen und Kunden darüber hinaus zu begeistern bleibt eine permanente Herausforderung. Der goldene Punkt in der Mitte der Abbildung unten ist das anzustrebende Ideal, das situativ immer wieder neu ausgelegt werden muss. Insofern lässt sich Visionsverankerung auch als ein Prozess verstehen; im Englischen wird dies mit dem Begriff «envisioning» besser deutlich als im deutschen Sprachgebrauch.



Abbildung 18 aus den Visionsworkshops: Zustimmung und Anwendung: Wo stehe ich gegenwärtig als kritische Selbsteinschätzung? Wie offen und ehrlich darf ich sein? Permanente Annäherung (z.B. Kunden-

bedürfnisse ändern sich: Wie bleibe ich in einer bewusst geleiteten Bewegung, um neue Kundenbedürfnisse wahrzunehmen und zu befriedigen?); was ist mein Beitrag, um näher zu kommen? Vorteilhaft ist es, diejenigen zuerst zu Wort kommen zu lassen, die mit positiver Energie voranschreiten und insgesamt die Stimmung und das Geschehen positiv beeinflussen. Daraus kann eine konstruktive Dynamik entstehen, die gegebenenfalls einige anfängliche Zweifler mitzieht.



Schein und Sein: Es braucht ein Verständnis über die Menschen, den sozialen Prozess, die Werte der Offenheit im Umgang und des wirklichen Miteinanders, um eine Vision zu verankern. Als Führungskraft muss ich einen Impuls geben und die nötige Energie ins System bringen (Thomas Würtenberger sieht so seine Rolle als CEO).

Dabei sollte die persönliche Mission klare Konturen haben – der persönliche Beitrag/Auftrag, um die Vision zu erreichen – und andere sollen wissen, woran sie sind und worauf sie sich verlassen können. Auch die Ambition für die nächsten 2–5 Jahre braucht eine Klärung und Strategie. Vision und Mission bilden insofern auch einen Rahmen für konkrete Strategien, die weiter unten thematisiert werden.

### 4.1.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte (Resultat)

Idealisierte Beeinflussung und Identifikation («Idealized Influence», «Identification»): Eine gelungene Visionsetablierung und Verankerung in der Kultur und in dem Verhalten führt dazu, dass Führungskräfte bestimmte Verhaltensweisen beherzigen und ihnen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben (attribuiert) werden.

Aus theoretischer Sicht spricht man dann von einem Führungsverhalten, das folgende Wahrnehmung und Wirkung erzeugt:

- Respekt, ggf. Bewunderung und Vertrauen bei den Mitarbeitenden
- Führungskräfte sind verlässlich in ihren Worten und Taten
- Sie erfüllen hohe ethische und moralische Standards
- Sie stellen das Gesamtinteresse ihrer Organisation über ihre persönlichen Ziele und Vorteile («Dienen»).

Durch konkrete Führungspraktiken im täglichen Geschehen müssen diese Verhaltensaspekte immer wieder unter Beweis gestellt werden.

### 4.2. Umgang mit unternehmerischen Herausforderungen im Zielfindungsprozess

Um die Zielfindung und Strategie bei der Killer Interior AG besser zu verstehen, muss man einige Eckpunkte der erfolgreichen Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen aufzeigen. Dazu zählen:

#### Konjunktur (schwieriges Umfeld im Detailhandel)

- Akquisition neuer Kundengruppen innerhalb des Stammgeschäfts Ladenbau (Bsp. Grossprojekte oder komplett Warenhäuser)

- Verstärkte Tätigkeit im Innenausbau, insbesondere in den Bereichen Gastronomie, Hotel und Health Care. In der Folge Umfirmierung von Killer Ladenbau AG in Killer Interior AG
- Umgang mit nicht vorhersehbaren Ereignissen, z.B. Corona, mit Einfluss auf die operative Gestaltung des Geschäfts (z.B. Trennung geschäftsrelevanter Arbeitsfunktionen, Nutzen von Chancen, beispielsweise Produktion von Plexiglaswänden und Desinfektionsständern)

#### Konkurrenzdruck aus dem Ausland, hoher Wettbewerb und Margendruck

- Seit der Finanzkrise und insbesondere dem so genannten «Frankenschock» durchlebt die Ladenbau- und Innenausbau-Branche einen strukturellen Wandel aufgrund des verstärkten internationalen Wettbewerbs und des damit einhergehenden Preisdrucks. Viele Schweizer Betriebe verlagern ihre Produktion in Länder mit tieferen Lohnkosten, bspw. nach Osteuropa, und/oder setzen auf Automatisierung und reduzieren Personal.
- Insgesamt sinkende Umsätze mit seit Jahren fortdauernder negativer Umsatzentwicklung in vielen Bereichen setzen den Kunden zu
- Bei der Killer Interior AG hat man wie folgt darauf reagiert: seit 2012 konsequente Implementierung von Lean Management. Erstmals in der Produktion, seit 2015 auch in der Verwaltung. Ziel: Kostenführerschaft im Schweizer Markt
- Klare Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kunden (gemeinsam mit Kunden thematisierte Erfolgsfaktoren: Zuverlässigkeit, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit). Aufbau einer neuen, flexiblen Vertriebsstruktur mit Client Directors (statt klassische Bereichsleiter-Struktur)
- Ausbau der Netzwerke (u.a. zu Beeinflussern wie Planer und Architekten)
- Investition von > CHF 20 Mio. in einen Neubau mit modernster Produktion auf der grünen Wiese in Lupfig in unmittelbarer Nähe zur Autobahn
- Aufbau einer professionellen Einkaufsorganisation. Erweite-

- Erweiterung PR und Marketing. Beiträge über die Killer Interior AG in der Aargauer Zeitung, der Schreinerzeitung und sonstigen Medien

### **Fachkräftemangel (v.a. Projektleiter)**

- Der Fachkräftemangel (<https://www.fachkraefte-schweiz.ch/de/initiative/hintergrund/>) betrifft alle Schweizer Betriebe, insbesondere auch mittelgrosse Unternehmen, die regional verankert sind wie die Killer Interior AG
- Investition in die eigene Ausbildung und Weiterbildung (Killer Lean Academy)
- Enge Zusammenarbeit und Praxisprojekte mit der Berner Fachhochschule für Holztechnik in Biel. Seitens Killer Interior AG Fachvorträge zu Themen wie Lean Management
- Einfachere Rekrutierung im In- und Ausland, unter anderem durch Ausstrahlkraft des Neubaus
- Attraktive Anstellungsbedingungen

## 4.3. Ziele und Strategie: Vorstellungen für die Zukunft des Unternehmens

Die Strategie hat eine unmittelbare Verbindung zur Vision. Das zentrale Thema «Kundenorientierung» bildet zusammen mit «Effizienz» und «Nachhaltigkeit» die Eckpunkte für die Ausrichtung der strategischen Fokusfelder und Erfolgsfaktoren. Wie formiert sich die Strategie? Einerseits fliessen die Lernerfahrungen im Umgang mit den oben genannten unternehmerischen Herausforderungen ein, andererseits berücksichtigen sie Megatrends der heutigen «VUCA»-Welt, wie z.B. die Digitalisierung oder eine zunehmende Komplexität und steigende Veränderungsrate des Umfelds.

Neben dieser Ausrichtung nach aussen erfolgt eine zweite, die nach innen: Im Betrieb selbst fördert die Strategie eine effektive, effiziente und lernende Organisation, welche als Differenzierungsfaktor wirkt –

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind diesbezüglich Unterscheidungsmerkmale.

Wir haben versucht, den Zusammenhang von Vision, strategischen Fokusfeldern und Initiativen in der folgenden Abbildung schematisch darzustellen. Generell kann man sich bei den Fokusfeldern auch an den Dimensionen z.B. einer Balanced Scorecard (Kaplan und Norton 1997) orientieren und diese unternehmensspezifisch konkretisieren. Die Strategieformation findet im Kontext der Unternehmenskultur und einer für die Killer Interior AG typischen Leitidee sowie den Prozessen organisationalen Lernens statt (siehe Kapitel 6); die Fokusfelder werden regelmäßig diskutiert und wenn nötig angepasst.

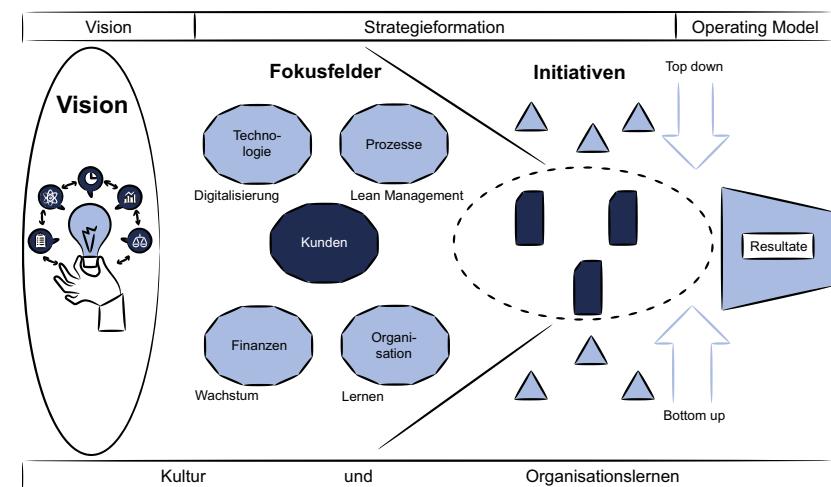
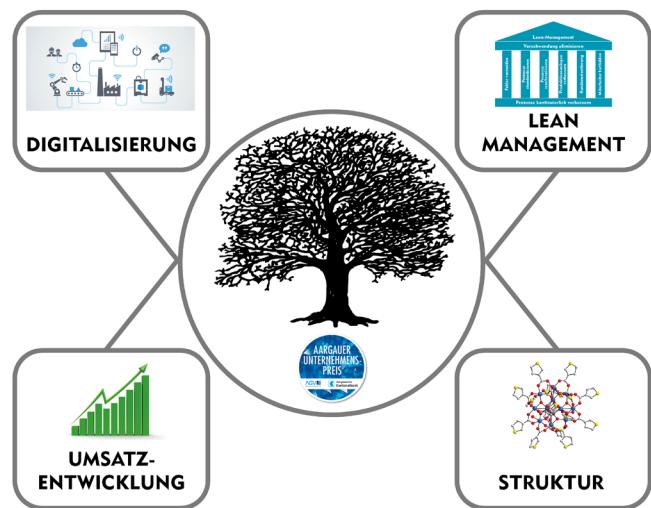


Abb. 19: Strategieformation im Kontext von Vision, Kultur und Lerner

Einen Überblick über die strategischen Fokusfelder bei der Killer Interior AG gibt die folgende Grafik:



#### Umsatzentwicklung / Wachstum

- Stetiges, nachhaltiges Unternehmenswachstum
- Ziel Umsatz CHF 30 Mio.
- Wahrung einer hohen Profitabilität (zur Finanzierung des zukünftigen Wachstums und für künftige Investitionen)
- Anstellung von neuen Mitarbeitenden

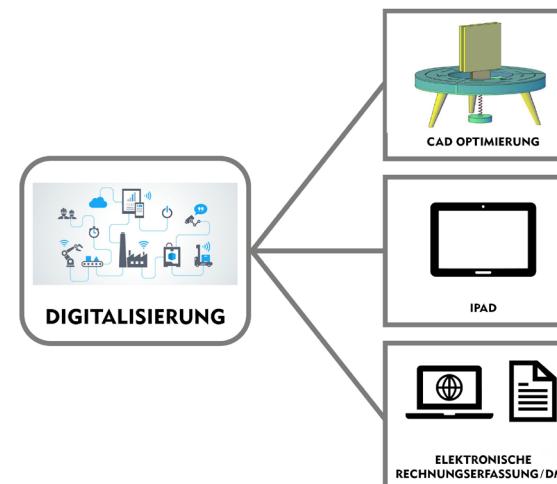
#### Struktur

- Aufbau von stabilen und flexiblen Strukturen für das zukünftige Wachstum
- Flache Hierarchien mit entsprechendem Entscheidungs- und Führungsverständnis
- Gezielte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden zur Verbesserung der Entscheidungskompetenz («Dreiklang»: Flache Hierarchien sind nur mit der Kompetenz der Mitarbeitenden und passender Führung möglich)

#### Killer Lean Management

- Vermeiden von Verschwendungen, ressourcenschonende Produktion und Services
- Schwerpunkt: Projekt Stärkung Erfolgsfaktoren «Steigerung der Produktionsproduktivität um 25%»
- Ausbau der Lean Academy

#### Digitalisierung (siehe Abbildung)



Diese vier Fokusfelder werden regelmässig auf Stufe VR/GL besprochen und auf operativer Ebene entsprechend konkrete Projekte und Initiativen ausgearbeitet. In der folgenden Abbildung wird der formale Strategiezyklus dargestellt.

## Beispiel: Strategiezyklus

Jährlich:

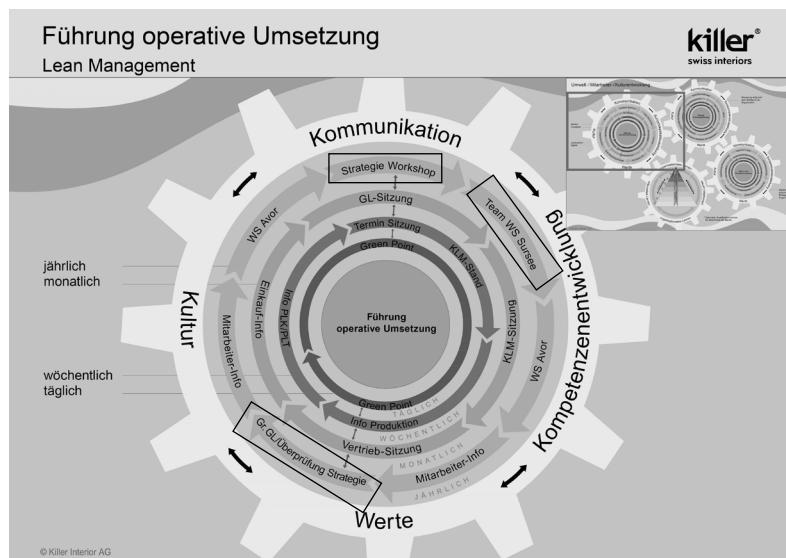
**Nov.:** **Strategie-Workshop**  
Strategiefestlegung Folgejahr

**April:** **Team-Workshop**  
Umsetzung Strategie

**Juli:** **Strategie-Review**

Monatlich:

Strategie-Umsetzungsthemen  
in der GL und Vertriebssitzung



### 4.3.1. Massnahmen und Anregungen aus Sicht Unternehmensführung

Ausgehend von dem Beispiel der Killer Interior AG möchten wir einige Eckpunkte der Strategieformation skizzieren. Für die Killer Interior AG ist dabei charakteristisch, dass der Strategieprozess nicht in den typischen Schritten und Phasen vornehmlich top-down erfolgt, sondern auch bottom-up sich in der Organisation eine Strategie formiert, welche dann in einem strukturierten Prozess diszipliniert festgehalten wird. An dieser Stelle möchten wir «auch übertragbar für andere mittelständische Unternehmen» einige Aspekte dieses Prozesses hervorheben:

- Die Leitidee: In welchem Kontext findet die Strategiebildung statt?
- Das «Was»: Welche Fokusfelder und Massnahmenbündel werden festgelegt?
- Und insbesondere das «Wie»: Mit welchen Prozessen in der Organisation und darüber hinaus erfolgt die Strategieformation?

#### 4.3.1.1. Die Leitidee – Anregungen für andere, nicht nur mittelständische Unternehmen

In Bezug auf die Leitidee möchten wir vier Aspekte hervorheben: erstmals die Identität und das organische Organisationsverständnis, zweitens die Vorstellungen zur Zeitdimension, drittens die nach innen gerichtete Form der Zusammenarbeit und viertens die nach aussen gerichtete Einbindung in Netzwerke und eco systems (Castells 2000) im Zusammenhang der Strategieformation.

## 1) Identität und organisches Organisationsverständnis

Kern des strategischen Prozesses und der Entscheidungen ist ein starkes klares Selbstbild (Organisationsidentität), das zeitlos ist, also nicht gekoppelt an eine wünschenswerte Zukunft, die es in 3–5 Jahren zu erreichen gilt. Hierzu bietet sich an, mit Metaphern zu arbeiten – im Fall der Killer Interior AG ein gesunder, kräftiger Baum mit dem Stamm für das Kerngeschäft und die Stabilität (der Stamm und die Wurzeln; aus der Stärke agieren) und den Ästen als Chancen für Neues und Flexibilität (sich auf die Äste hinauswagen). Welche Leitidee und Metapher passt zu Ihrem Betrieb und dem Strategieprozess? Wer resp. was sind Sie als Unternehmen? Was symbolisiert Ihre Identität am besten? (Nicht: Wer oder wie wollen Sie sein?)

Das Bild bei der Killer Interior AG ist organisch und passt sehr gut zum «Produkt» und Organisationsverständnis (Morgan 1997). Der Baum und Wald (eco system) und eine Denkhaltung über Generationen im Familienbetrieb – «wir denken nachhaltig und langfristig» – (nicht nur 3- bis 5-Jahrespläne und auch keine Sprints) – sind charakteristisch, dies bestimmt die Identität.

Was bedeutet das konkret für die Entwicklung der Leitidee? Die Leitidee und Fokusfelder gilt es zu visualisieren (Holzbau / Baum) und ein Bewusstsein für die eigenen Stärken zu schaffen. Was ist unser einzigartiges Selbst, wie können und wollen wir aus der eigenen Stärke als Organisation heraus agieren? Beispiele als Anregung von der Killer Interior AG sind:

- der «Neubau» mit einladender Ausstrahlung und Verkörperung wichtiger Werte (die Kraft räumlicher Präsenz nutzen)
- die Schlagkraft und Grösse, um Projekte umzusetzen; die Glaubwürdigkeit des Angebots immer wieder unter Beweis stellen
- präsent sein im Netzwerk, in relevanten Medien, Veranstaltungen auch über den üblichen Wirkkreis hinaus (z.B. Vertreter anderer Organisationen einladen, engagiert sein, von sich reden machen, Beziehungen gestalten)
- Wirkung erzeugen: immer wieder in den Projekten bei Kund\*innen überzeugen und positiv punkten; die Erfolgs-

faktoren dann ins Spiel bringen, wenn es darauf ankommt: wenn es auf der Baustelle «brennt» eigenverantwortlich und schnell entscheiden, konstruktiv mit Kunden nach Lösungen suchen hier und jetzt und nicht via Hierarchie; die eigene Gestaltungskraft fortlaufend spüren: Wir sind hier und machen den Unterschied!

- Nachfrage durch Empfehlung generieren; und vieles mehr, um ein Bewusstsein der Stärke zu entwickeln und damit auch die eigene Leistungsfähigkeit, Zuversicht und Ambition zu untermauern.
- Wissen, was man wirklich gut kann (und was man nicht kann), wo ist man first mover (z.B. einerseits die Ausbildung zum Schreinerberuf in Zusammenhang mit der Lean Academy als Differenzierungsfaktor und andererseits die bewusste Organisationsentwicklung mit Priorität und Fokus neben dem Tagesgeschäft) und wo möchte man first follower sein (z.B. technologische Möglichkeiten, etwa digitales Ausmessen der Baustellen: Ist man schon bei der ersten Generation dabei oder erst bei einer deutlich verbesserten zweiten). Was braucht es, um die Erfolgsfaktoren – Zuverlässigkeit, Flexibilität, Wirtschaftlichkeit – zu stärken und die Unique Selling Proposition (USP) aufrechtzuerhalten oder auszubauen?

Zu dem organischen Organisationsverständnis und der Identität – das Zentrum des 7-S-Modells – passt auch gut das von Thomas Würtenberger gewählte Bild des Flusses als grundlegendes Prinzip des Strategieprozesses – das braucht Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, aber eben nicht im Sinne eines «Sprints», sondern im Sinne des Nutzens von relevanten Chancen im Kontext z.B. der Fokusfelder.

Exkurs: Flexibilität in Bezug auf die Arbeitskräfte («workforce flexibility») kann aus konzeptioneller Sicht in folgenden Dimensionen aufgebaut werden (siehe Abb. unten); dies kann innerhalb der Organisationsgrenzen oder darüber hinaus im Netzwerk mit Partnerorganisationen erfolgen.

Art der Flexibilisierung	Kurzbeschrieb	Beispiele
Numerisch	Variierung der Zahl der Mitarbeitenden nach den Bedürfnissen der Arbeitgeber	Befristete Arbeitsverträge, Temporärarbeit, Saisonarbeit, Gelegenheitsarbeit
Funktional	Effizientere Zuteilung der Arbeit durch einen optimierten Personaleinsatz	Flexibilität bezüglich Rollen, Aufgaben und Funktionen der Mitarbeitenden (Polyvalenz)
Zeitlich	Verbesserte Passung zwischen Service- und Produktionszeiten und dem Einsatz der Mitarbeitenden	Überzeit, Schichtarbeit, gleitende Arbeitszeit, Jahresarbeitszeit
Räumlich	Alle Arbeitsformen, bei welchen die Mitarbeitenden ausserhalb des normalen Arbeitsplatzes tätig sind	Telearbeit, (Teil-) Homeoffice, Work abroad (Auslandseinsätze, Einsätze an anderen Standorten etc.)
Finanziell	Anpassung der Lohnkosten und Arbeitgeberleistungen an Wirtschaftslage und Geschäftserfolg	Gewinnbeteiligung, Leistungslohn

## 2) Vorstellungen zur Zeitdimension

Der Fluss verweist auf die Bewegung in einer schnelllebigen und ereignisreichen Zeit und die Fokusfelder auf relevante Unterscheidungen. Oder wie Marco Killer es formuliert: «Be focused and use opportunities» als Haltung, «wir können und wollen uns verändern und entwickeln».

Mit den Konzepten Flux und Iter kann dies im Hinblick auf unterschiedliche Zeitperspektiven gut umschrieben werden.

**Iter:** Ich habe einen Plan (3–5 Jahre) und bewege mich auf einem Weg (siehe auch Path-Goal-Theorie nach Robert House, z.B. in (Robbins und Judge 2017)); das Ziel ist in der Zeit stabil (z.B. «smart») und «ich» bin in Bewegung (bestimmte Zeitvorstellung). Aus Sicht von Robert House machen Führungskräfte in Kenntnis situativer und personaler Bedingungen den Weg für die Geführten frei und bedienen sich dazu jeweils angemessener Führungsstile zur Zielerreichung.

**Flux:** Ich weiss, wer ich bin und was zu mir passt, die Zukunft strömt auf mich zu und ich ergreife, was zu mir passt (evolutionär, Wachstum, spirituell, Glaubenssätze und Identität, siehe z.B. (Dilts 2019); «ich» bin stabil und Chancen, Ziele, Wege sind in Bewegung und ergeben sich.

Die Frage hier ist, was steht im Zentrum und kann ich die Zeitbezüge sinnvoll wechseln (aus eigener Stärke im Fluss Chancen ergreifen heisst, nicht reaktiv abwarten). «Ob ich mich auf der Zeitlinie sehe oder die Zeit auf mich zufließen sehe, ist letztlich konstruierte Wirklichkeit. Wenn die eine Konstruktion nicht hilfreich ist, dann nimm die andere!» (Varga von Kibéd 2015). Für die Killer Interior AG ist die Haltung, «aus der Stärke agieren» und im Fluss mit dem Fokus Chancen ergreifen, sehr charakteristisch – das ermöglicht Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie eine Verstärkung der Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus wird diese grundlegende Ausrichtung ergänzt mit konkreten Projekten

und Entwicklungsvorhaben, die entsprechend geplant sind und im finanziellen Rahmen profitables lineares Wachstum fördern (Vorgehen und Entscheiden im Iter-Modus).

Dieser bewusste Wechsel der Zeit-Perspektiven führt dazu, dass der Betrieb nicht versucht, mit «Gewalt» Ziele um jeden Preis zu erreichen, und dass die Organisation bei erreichten Zielen nicht einfach die unternehmerische Bewegung verliert: marktbezogene Vorausschau (forecast: Was wird erwartet?) und rollierende Planung ja, aber nicht z.B. fix geplante Budgets zwingend ausgeben.

Noch eine Anmerkung zur finanziellen Steuerung und Ressourcenplanung bei der Killer Interior AG: Es gibt ein Budget als greifbare Grundlage der Ressourcenplanung (CHF 30 Mio. Umsatz als realistisches mittelfristiges Ziel gegeben der Ressourcen und der Infrastruktur). Marktbezogen handelt es sich eher um einen rollierenden Prozess (ein harter Budgetierungsprozess wird damit vermieden), keine Festlegung auf eine spezifische Zeit, wann die CHF 30 Mio. zu erreichen sind. Die Kompetenz von Marco Killer als Finanzexperte und Wirtschaftsprüfer wirkt in diesem Zusammenhang unterstützend; so werden Freiheitsgrade bei unternehmerischen Investitionsentscheidungen (z.B. der Neubau mit modernsten Produktionsanlagen) und der Liquiditätssteuerung sinnvoll ausgenutzt. Die Grundhaltung ist eine in den Rahmenbedingungen soweit wie möglich flexible Ressourcenplanung – gemäss Thomas Würtenberger: Wir schaffen das für den Kunden, wenn dieser es braucht; also im Fluss bleiben. Die Frage, die sich hier stellt, ist: Wie kann diese Steuerung der flexiblen Anpassung der Ressourcen gelingen? In diesem Zusammenhang kommt die organische Struktur (stabil / flexibel / Baum) als strategischer Differenzierungsfaktor wieder ins Spiel. Im Zusammenspiel mit Kunden für den Erfolgsfaktor «Flexibilität» verwendet Thomas Würtenberger die Metapher eines «Schwamms»: Der Schwamm muss saugfähig bleiben! Unterstützend wirkt dabei das Netzwerk (eco system), welches jederzeit zusätzliche Flexibilität bietet, die grundsätzlich vorhanden und fester Bestandteil der Strategie ist (Akquisitionskompetenz mit Hebelwirkung nutzen und Auslastung über das eingespielte Netzwerk steuern). Exploratives Lernen und situative Anpassungen stehen in dieser Hinsicht im Kontrast zu einem aus Grosskonzernen bekannten Plandeterminismus und einer damit verbundenen harten Budgetierung sowie bürokratischen

Steuerung (siehe auch Gary Hamel, Michele Zanini: «Humanocracy» als Gegenmodell und mit umfassender Datenbasis für Bürokratiekosten (Hamel und Zanini 2020)).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Strategieformation sehr stark von den genannten grundlegenden Überzeugungen, Glaubenssätzen und Voraussetzungen beeinflusst wird, welche kultur- und identitätsprägend sind und im Zusammenhang mit der Vision stehen. Aus Sicht des Ansatzes von Edgar Schein (siehe Kapitel 4.5 Kulturteil) sprechen wir von grundlegenden Annahmen, die nur schwer und nur teilweise zu erschliessen sind und sich unter anderem in Metaphern äussern und so im Unternehmen wirksam werden.

### 3) Nach innen gerichtete Form der Zusammenarbeit

Zu den grundlegenden Überzeugungen kommen systembestimmende Einstellungen: Auf dem Fluss sitzen wir alle in einem Boot als weitere Metapher. Aus der organischen Perspektive (Morgan 1997) ergibt sich ein Verständnis von «symbiotischen» Beziehungen: Thomas Würtenberger verdeutlicht dies am Beispiel des Projektleiters im Zusammenspiel mit etwa Auftraggebern und Produktion etc. Silo-Denken wie beispielsweise in typisch funktionalen Strukturen gibt es bei der Killer Interior AG nicht, ein dualer Fokus – Kunde/Projekt und Produktion/Lean-Effizienz (eher gelebte Matrix und Projekt-/Prozessorganisation in einem Netzwerk von Teams) wird durch die Qualität der Zusammenarbeit und Beziehung verwirklicht. Informationen aufnehmen, weiterverarbeiten, zurückspielen etc. in einem lebendigen Prozess «Ich bin wertvoller Teil davon und muss meine Stellung nicht verteidigen, ich bin nicht einfach austauschbar» –, was eine gewisse existentielle Job-Sicherheit und verbindliche Zugehörigkeit zum Familienbetrieb bedeutet. Diese arbeitsbezogene existenzielle Sicherheit ergänzt das Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson 2020). Diese Sicherheiten geben den Mitarbeitenden mit der Funktion und Rolle Raum für Individualität («wholeness» im Sinne von F. Laloux) und ermöglichen in der Sache ein unverstelltes Ringen um die beste Lösung mit einer betrieblich ausgerichteten Abwägung von Chancen und Risiken.

Ein weiteres Beispiel: Ein Vertriebsleiter hat sein Ziel, CHF 3 Mio. Umsatz zu generieren, vereinbart und erreicht dies nicht. Dies hat einen Impact und tut weh, aber er gehört zum Betrieb und es wird etwas anderes gemacht, man hilft einander ... (im gleichen Boot sitzen).

Im Kontrast dazu sind die Organisationsmitglieder in manchen Grosskonzernen einfach austauschbare Teile einer Maschine. In einem derartigen Kontext wird Individualität überlagert durch «starke Situationen» (siehe Mullins und Cummings 1999) mit klar normierten Verhaltenserwartungen und Compliance-Systemen der Überwachung. Im Zentrum stehen dann die Position, Rolle und das Ego; machtbewusste Inszenierungen, Absicherungstaktiken und eine partikularinteressengesteuerte Chancennutzung und Risikoabwägung (häufig Risikoaversion) bestimmen Verhalten und Entscheidungsprozesse. Mit dem Verlust der Position geht auch der Verlust an Beziehungen, Status, Einfluss etc. einher.

Zur Leitidee gehört auch, dass man bewusst das mögliche Spannungsverhältnis zwischen kurzfristigen Chancen und langfristigem Fokus als potenzielle Konfliktquelle in die Organisation bringt und laufend austrägt. Hier spielt wieder die Kultur im Umgang miteinander eine entscheidende Rolle (Thomas Würtenberger beschreibt dies als einen «spielerischen Kampf» jenseits der Hierarchie mit Argumenten im Ringen um die beste Lösung). Bei der Killer Interior AG ist in diesem Zusammenhang auch das Verhältnis von Hierarchie und Heterarchie in Entscheidungssituationen relevant (Entscheidungen werden eigenverantwortlich dort getroffen, wo das Wissen und die Kompetenz sind) und damit kann ein weiteres Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Abstimmung (siehe Abb. Nr. 23 Das Dilemma von Autonomie und Alignment (Abstimmung) entstehen, was in Abhängigkeit von der Grösse des Unternehmens unterschiedlich ausgeprägt ist.

Zur Autonomie und Dynamik gehört, dass man in der Lage ist, im Arbeitsalltag einen natürlichen Prozess zum Generieren von Ideen zu etablieren. Bei der Killer Interior AG gibt es z.B. einen Ideenspeicher mit Visualisierung und Bildern – keine riesigen Dokumente. Dinge werden schnell und einfach festgehalten und können so auch schnell wieder in Erinnerung gebracht werden und einfach in den Austausch und die weitere Kommunikation einfließen. Es gibt keine Protokolle und Listen und auch keine umfangreichen Strategiepapiere. Visualisie-

rungen werden wiederaufgenommen und fliessen in einen lebendigen Prozess der Zusammenarbeit im Bewusstsein der Verantwortung ein (vieles ist möglich, aber der finanzielle und ressourcenbedingte Spielraum ist begrenzt – handelt jede und jeder nach diesem Grundsatz im Sinne der Erfolgsfaktoren?). Wenn man etwas wirklich braucht und will, dann wird es möglich gemacht. Hier hilft eine Führung, die nicht über Budgets, Programme, Kennzahlen und Risikoabsicherung entscheidet, sondern immer wieder unternehmerisch beurteilt, was möglich und nötig ist: Jede und jeder ist eingeladen mitzumachen! Thomas Würtenberger: «Manchmal braucht es auch die Erinnerung und Ermutigung, Neues zu wagen: Das gesunde Bewusstsein von «Lean Management», Kosten sowie ressourcenschonende Produktion dürfen nicht zum Ausbremsen mutiger Ideen und Investitionen führen – z.B. Internationalisierung». Die Leitidee in diesem Zusammenhang lässt sich eher mit dem «Beratungsprozess» bei Frédéric Laloux (Laloux 2017) vergleichen als mit der systematischen Analyse und Dokumentation in einer Strategieabteilung.

Ideen und Initiative werden in der Organisation ermöglicht und gefördert; zusätzlich erfolgt ein strukturierter (disziplinierter) Management-Prozess wie oben abgebildet. Eine wichtige Lernerfahrung (jedes Projekt ist anders, lernen zu lernen, ent-lernen) ist es, sich auch in mittelständischen Unternehmen bewusst für die Strategiefrage Zeit zu nehmen und diese auch fokussiert zu bearbeiten, auch wenn das operative Geschäft einen fordert. Man braucht Fokus und sollte die mittel- bis langfristigen Ziele im Iter-Modus mit Massnahmen flankieren.

#### 4) Nach aussen gerichtete Einbindung in Netzwerke und eco systems; das Umfeld

Wie erhöht man die Wachsamkeit (Haltung: Erkennen von schwachen Signalen, «weak signals») für Chancen und Bedrohungen z.B. von Krisen (z.B. Covid-19), kann man diese einbeziehen und eine grundlegende Flexibilität und Initiative fördern – bei der Killer Interior AG spricht man von Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Eigenverantwortung (siehe Kultur), in der Literatur von «dynamic capabilities».<sup>9</sup>

Welche Trends – auch schwache Signale – lassen sich im Umfeld erkennen und aus heutiger Sicht konstruieren? Hier die Einschätzung von Marco Killer:

- Es wird eine Marktbereinigung (Kunden, Mitbewerber, Lieferanten) geben. Innovative, anpassungsfähige Unternehmen haben grosse Chancen, mit VUCA umzugehen, und werden gestärkt aus Krisen (wie der Corona-Pandemie) hervorgehen.
- Der stationäre Handel unterliegt permanenten Veränderungen. Offline und Online gehen «Hand-in-Hand» (Omni-Channel-Ansatz). Neue POS-Konzepte und Formate, z.B. in den Bereichen Banking, Assurance, Convenience und Health-Care, bieten weiteres Wachstumspotenzial.
- Fortschreitende Spezialisierung von Unternehmen und deren Zuliefererfirmen. Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren, Nachhaltigkeit und Mehrwerte für den Kunden rücken stark in den Vordergrund.

Und seine Einschätzung zu Risiken:

- (Radikale) Marktveränderungen  
z.B. durch Disruption, Digitalisierung, Regulierung  
z.B. aufgrund von Krisen (Pandemien, Währungsverwerfungen)
- Sinkende Erträge vs. steigende Kosten  
Sinkende Verkaufspreise (Margendruck durch Wettbewerb/Ausschreibungen)  
Steigende Kosten (Löhne, Material, Abgaben etc.)
- Personelle und operationelle Risiken

z.B. Ausfall von Leistungsträgern (Krankheit, Unfall, Todesfall)  
z.B. Ausfall der IT aufgrund von Cyber Crime

Die Veränderungen des Umfelds gilt es genauso wie die Risiken im Blick zu behalten und Chancen mit aller Konsequenz zu ergreifen. Dazu stellt sich folgende Frage: Ist die Organisation als Leitidee in der Lage, aus eigenen Stärken heraus zu agieren und Chancen im Markt und eco system, z.B. Kunden, Netzwerkpartner wie etwa Architekten, Zulieferer etc. zu nutzen? Die symbiotischen Beziehungen hören nicht an der Organisationsgrenze auf. Ein partnerschaftlicher und auf Vertrauen basierender Umgang in langfristigen Beziehungen im Netzwerk ermöglicht Dialoge zur langfristigen, z.T. gemeinsamen Ausrichtung. Ein gutes Beispiel für die Funktionsfähigkeit von Netzwerken oder Kundenbeziehungen sind Krisen und die Bewältigung von Konflikten. Was passiert z.B., wenn Mitarbeitende Fehler gemacht haben und der Kunde Geld zurückfordert? Die Glaubwürdigkeit von Führung ist in solchen Situationen auf dem Prüfstand. Marco Killer spricht dann von wertebasierten Entscheidungen: «Wir müssen auch mal Aufträge ablehnen und bei Konflikten ausgleichend wirken». Thomas Würtenberger: «Die Dinge darlegen, wie sie sind, Wahrnehmung und Perspektive nachvollziehen, Sachlichkeit vor Emotion und Ego stellen, Lösungen gemeinsam suchen und solange wie möglich eine Win-win-Mentalität praktizieren». So baut man auch in schwierigen Situationen Vertrauenskapital auf – intern wie extern (im Unterschied zu machtvollen Zurechtweisungen, Eskalationen und öffentlichen «Abstrafungen», wie wir sie beispielsweise in den letzten Jahren in der amerikanischen Politik prominent erlebt haben).

Zusammenfassend gilt es, die Frage zu beantworten, mit welcher Leitidee man unter den Aspekten Identität und Organisationsverständnis, Zeitverständnis, Innen- und Aussenperspektive das Thema Strategie verfolgt. Aus wissenschaftlicher Sicht erscheint uns das Vorgehen der Killer Interior AG mit Strategieformation als emergentem Organisationsprozess mit einer gewissen Formalisierung gut fassbar (vgl. z.B. (Mintzberg 1991). Die formulierte (also niedergeschriebene) und die formierte (also von selbst entstandene) Strategie sind dabei zu unterscheiden, wobei eine formierte Strategie einen stark evolutionären Cha-



<sup>9</sup> Dynamische Fähigkeiten von Unternehmen

rakter hat und im Kontext organisatorisch kreierter Entwicklungspfade zu sehen ist (vgl. Georg Schreyögg/Jörg Sydow/Jochen Koch 2003, S. 254–294 in Schreyögg und Sydow 2003). Formulierungen sind nur ein Teil davon, der versucht, rational-steuernd einzugreifen (es gibt kein umfangreiches Strategiepapier mehr, stattdessen: Visualisieren, Fokus und flexibel umsetzen sowie explorativ lernen – dies entspricht aus theoretischer Sicht eher einem Ansatz des «Design Thinking»). Strategie und Strategieumsetzung sind in diesem Verständnis nicht plandeterminiert, sondern an systemische Lernprozesse gebunden (siehe auch das Kapitel «Organisationales Lernen»). Ein derartiges Verständnis hat den Vorteil, dass die «Strategieumsetzung» als integraler Lernprozess der Organisation gesehen wird.

#### 4.3.1.2. Exkurs: Strategieformation in hierarchischen Grosskonzernen und hierarchiearmen und -freien Strukturen

Im Unterschied dazu findet man teilweise in Grosskonzernen ein Vorgehen, bei dem die formulierte Strategie an die Organisationsmitglieder mit einer starken Umsetzungserwartung weitergereicht wird und man sich dann wundert, dass Commitment und wirkliche Umsetzungsanstrengungen ausbleiben – abgesehen von Lippenbekenntnissen. Lernen, Partizipation und Entwicklung werden dann mit Druck und Übersteuerung eingeschränkt, Führung fokussiert auf Macht- und Einflussspiele mit entsprechenden Monitoring-Programmen zur Compliance, Ressourcen- und Finanzallokation sowie kaskadierten Anreizsystemen (z.B. MbO-Prozesse). Im Extrem führt eine derartige Steuerungs- und Kontrollillusion nicht nur zu opportunistischen Mitläuferten und -läufern, sondern über die Zeit auch zu einem wenig anpassungsfähigen System und einem recht innovations- und spass-freien Klima – auch oder insbesondere, wenn einige abgehobene Helden der Steuerung sich immer wieder selbst feiern, genüsslich vergüten und mit detektivischen Freuden gegenseitig überwachen. Bei der Credit Suisse spricht man in diesem Zusammenhang von «legitimen Waffen» als faktisch gelebte Führungsphilosophie jenseits des «Code of Conduct».<sup>10</sup>

In dem anderen Extrem erfolgt die Strategieformation in holokratischen Gebilden und neuen Organisationsformen weitgehend partizipa-

tiv und dynamisch (z.B. Frédéric Laloux «evolutionary purpose» und «advise process» (Laloux 2017)). Wichtig ist, dass man die Leitidee und die Kontextbedingungen zur Strategieformation bewusst verankert.

Wir sind der Meinung, dass eine gewisse – minimale – Form der Hierarchie sehr sinnvoll ist und auch funktionale Organisationsanforderungen sowie Prozesse unterstützt. Prozess ist ohne Struktur nicht denkbar oder wie Luhmann (1973, S. 63) formuliert: «Bewegung kann ohne Konstanten nicht gedacht werden» (siehe auch Schreyögg und Geiger 2016).

So lösen sich agile Arbeitsformen, z.B. Scrum-Ansätze, einerseits von formal bürokratischen (entpersonalisierten) Strukturen, andererseits führen jedoch hochgradig bürokratische Regeln hinsichtlich ihrer Zeitstruktur (z.B. «stand ups»), Transparenzanforderungen, sozialen Kontrolle (Umgang mit «social loafing», «Trittbrettfahrer»innen) und digitalen Unterstützung wieder auf einer anderen Ebene ein; der Rahmen ist eng gesteckt und ohne Konstanz (Stabilität) in einem Hochleistungs-Team gibt es keine effektiven Resultate. Die personale Logik der Zusammenarbeit folgt sehr klaren Regeln ... die den Raum für Selbstorganisation ermöglichen und abstecken ... Agilität ist ohne eine gewisse Stabilität im Team kaum realisierbar.

Von einer »No Rules Rules«-Kultur, wie etwa bei Netflix propagiert, kann häufig in agilen Kontexten, wie etwa bei Scrum, weniger die Rede sein. Netflix erscheint dies radikaler zu versuchen: Alles ist erlaubt, was im Interesse der Firma ist ... Transparenz und ein gesunder Menschenverstand stehen über bürokratischen Regeln (Reed Hastings, Erin Meyer: No Rules Rules; Netflix and the Culture of Reinvention, (Hastings und Meyer 2020)).

Auch Gary Hamel und Michele Zanini setzten sich zu Recht und aufgrund fundierter Analyse für humanere Organisationsformen ein. Dennoch ist auch ihnen bewusst, dass jede Organisation formale Re-





gelingen braucht:

«Every organization needs a certain amount of structure - boundaries that delineate teams, functions, and operating units». (Hamel, Zanini, 2020: Humanocracy, S. 83)

About  
Corporate  
Rebels



Interview  
zur Mitbestim-  
mung in Firmen

Das Ausmass an Hierarchie und Bürokratie variiert massiv und kann im Ideal durch Selbstorganisation in Teams und Netzwerken substituiert werden. Etwa am Beispiel der Firma Haier (Hamel, Zanini, 2020; S. 85ff.) wird dies erläutert und die Funktionsweise netzwerkförmig ausgerichteter Mikrounternehmen (mehr als 4'000 Mikrounternehmen und 70'000 Mitarbeitende) auf der Basis modernster Technologie dargelegt. Natürlich erfolgt dies auch nicht regel- und völlig hierarchiefrei, aber die klassische tiefe Pyramide wird doch weitgehend auf den Kopf gestellt und Ordnungs- und Integrationsleistungen durch Informati-onstechnologie und soziale Medien ermöglicht. Vermutlich lassen sich bei den mikrokapitalistischen Strukturen unter Humanisierungsaspek-ten aus einer europäischen Perspektive der sozialen Marktwirtschaft auch kritische Punkte finden, dennoch erscheint es gut nachvollzieh-bar, dass es für viele auf dem eigenen «Speedboat» spannender ist als auf einem Tanker.

Kritisch gilt es Folgendes anzumerken: Wenn holokratische oder demo-kratische Strukturen (siehe Probleme etwa bei «Globetrotter»-Inter-view zur Mitbestimmung in Firmen: «Manche Mitarbeiter lehnen sich danach zurück» (twnews.ch)) nur das Vokabular einer Idealisierung bilden und faktische Hierarchie- und Interessensverhältnisse überla-gern, ist keinem gedient und bestandskritische Funktionen des Systems bleiben unbeleuchtet – marktwirtschaftliche Unternehmen sind in der Regel keine demokratischen Gebilde.

Ein spannendes Beispiel diesbezüglich ist das Unternehmen Haufe-um-antis, welches mittlerweile wieder auf die Wahl der Führungskräfte verzichtet und stattdessen einen «Advice-Prozess» im Sinne von Laloux (Laloux 2017) eingeführt hat. Hermann Arnold (CEO Haufe-umantis): «Wir sehen in dem «Advice-Prozess» den nächsten logischen Schritt in der Unternehmensführung: Aus Wählern werden Entscheider. Füh-rung wird verteilt. Dies zeigt sich auch an den ersten zarten Pflänzchen, die wir in unserem Zwischenfazit sehen: Die Eigeninitiative der Mit-arbeiter ist heute in manchen Bereichen stärker als zuvor und auch die Qualität der Entscheidungen steigt durch das Feedback der unmittelbar betroffenen Kollegen und Kolleginnen.»

Aus pragmatischer Sicht erscheint es uns sinnvoll, dass mit Hilfe einer gewissen Hierarchie wichtige Fragen einfacher beantwortet werden können: Wer ist die Architektin oder der Architekt der Organisations-form (Problem des Anfangs; Hierarchie als normative Setzung)? Wer ermöglicht Partizipation und formale Strukturen, wenn es nicht eine gewisse Hierarchie gibt? Wo ist die Kompetenz für Strategiefragen an-gesiedelt und in welchen Bereichen des Unternehmens gibt es mehr Raum und Zeit, sich damit ausführlicher zu beschäftigen? Wer sollte diesbezüglich Ansprechpartner\*in sein, sei es für Kundinnen und Kun-den oder andere Stakeholder? «Mitarbeitende wie auch Mit-Unterneh-mer erwarten und wünschen Richtung und Orientierung (siehe Vision, Kapitel 4.), dies ermöglicht Partizipation und verantwortungsbewusste Mitgestaltung/Entscheidungen.», so Marco Killer. «Der Eindruck eines Blindflugs sollte trotz teilweise agiler Rhetorik und Hektik vermieden werden ...»

### 4.3.1.3. Strategieformation: Was und Wie

In diesem Teil möchten wir in kurzen Statements zum «Was» und zum «Wie» der Strategieformationen «bottom-up» und «top-down» einige Punkte zusammenfassen. Folgende Punkte geben einen kurzen Hinweis zum Inhalt der Strategie, also dem «Was»:

- Zum «Was» gibt es einige Fragen zu beantworten. Aufbauend auf der Vision und Mission gilt es, die grundlegende Ausrichtung zu konkretisieren: Was sind relevante Trends, welche Geschäftsfelder und Produkt-Markt-Kombination wählen wir und wie gehen wir in den Wettbewerb? Welche Erfolgsfaktoren erlauben Wettbewerbsvorteile heute und morgen? Was stärkt die Kundenrelevanz, die Glaubwürdigkeit des Angebots und die Differenzierung im Wettbewerb? Mit welchen Massnahmenbündeln in den oben beispielhaft genannten Fokusfeldern der Killer Interior AG wollen wir die Ziele erreichen? Zum «Was» gibt es in der Literatur viele Hinweise, z.B. Strategisches Management (Hungenberg 2014) oder für den schnellen Überblick: ([https://de.m.wikipedia.org/wiki/Strategie\\_\(Wirtschaft\)](https://de.m.wikipedia.org/wiki/Strategie_(Wirtschaft))).



Strategie



Recruiting



New Management - Gewählte Führung auf Zeit

dabei sein möchte und sein Ego und sein Kontrollbedürfnis zurückstellt. Trotzdem gibt es bei der Killer Interior AG einen Prozess des Ein- und Ausklinkens insbesondere in Kundensituationen, um Impulse aufzunehmen und im «Fluss» zu bleiben.

- Was entsteht auf welcher Stufe? Kunden sollten wissen, wer ihre Ansprechpartner\*in in welcher Situation (strategische Fragen des Kunden) ist. Wenn z.B. der Kunde, die Kundin eine Internationalisierungsstrategie plant und dies gerne gemeinschaftlich in der bewährten Partnerschaft anstreben möchte, bietet sich eine stufengerechte Kommunikation an. Wichtige Weichenstellungen werden von der Führung zunächst eingeschätzt und dann zur Konsultation in die Organisation gegeben (vor der Entscheidung! Siehe Kapitel 4.3.1.5. Partizipation und Entwicklungsorientierung).
- Vereinfacht versuchen wir, den Prozess mit bottom-up und top-down zu beschreiben: Ressourcenorientierte Strategieentwicklungslogik aus der Organisation und dem eco system als lernendes System und top-down in einem formalisierten und disziplinierten Prozess.

Bottom-up (middle through):

- Impulse vom Markt intern kanalisieren und Chancen daraus aufgreifen sowie in den offiziellen Strategieprozess aufnehmen
- Chancen nutzen, Neues wagen (überraschende Aufträge; neue Raumkonzepte in Zeiten von Corona ...), Erschliessen neuer Kundengruppen und Märkte, Einbindung in Netzwerke (eco systems): Fokusfelder und Erfolgsfaktoren ernst nehmen und Massnahmen vorschlagen
- Grundsätzlich gibt es bei Killer Interior AG keine Budgetvorgaben als Führungsinstrument (Ausnahme: Verkauf geht über Zahlen als ergänzendes Controlling-Instrument (Wo

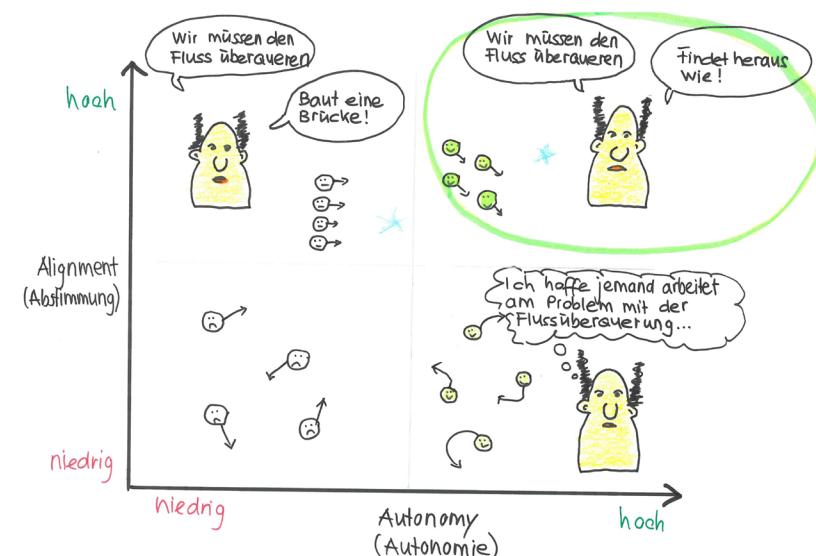
stehen wir finanziell?), nicht als Steuerung und Fokus; keine Individualziele und MbO's mit finanziellen Anreizen, kein Bonus, trotzdem klare finanzielle Kalkulation der Angebote und Margen etc.), Investitionen ausdiskutieren, abhängig von Reife, was brauchen wir wirklich (Auseinandersetzung, wann kommen die Mitarbeitenden und wann nicht), anregen zu investieren, wenn es sich lohnt (es gibt Freiheiten), wo bekomme ich was am günstigsten? In welchen Grenzen bewegen wir uns, z.B. finanzielle Grenzen, technologische Grenzen, Ländergrenzen? Kostenführerschaft und Lean-Management-Fokus einbeziehen. Grenzen ausloten – auf die Mitarbeitenden hören – bei guten Argumenten Nein zur eigenen Position sagen können ... Die Ausrichtung mehr über Prozesse und kulturbewusste Grundregeln anregen. In anderen Organisationen praktiziert man beispielsweise Konzepte wie Objectives Key Results/OKR (dynamisches Bottom-up-Konzept, alle 3 Monate), bei denen Eigenverantwortung und Selbstorganisation betont werden; dazu muss man im Zweifelsfall lernen, mit Widersprüchen und Inkonsistenzen umzugehen.

- Partizipativ vorgehen heisst, von Anfang an kein Strategieimplementierungsproblem kreieren. Aus der Leitidee wird der systemische Ansatz zur Organisationsentwicklung (siehe auch Kultur und Lernen) aufgenommen; Strategieumsetzung hängt dann vom Reifegrad der Organisation ab.
- Je nach Unternehmensgrösse akzentuiert sich dann ein Spannungsverhältnis von Autonomie – Bottom-up-Selbstbestim-

mung – und Alignment – Abstimmung durch Führung – in der Organisation. In einem Grossunternehmen, der ING Bank, verdeutlicht man diesen Zusammenhang im Kontext der agilen Transformation mit folgendem Schaubild:



Transformation



In der Killer Interior AG ist ein derartiges Spannungsverhältnis weniger virulent und kann mit Hilfe der bestehenden Strukturen und Kultur besser ausgeglichen werden.

Abb. 23: Das Dilemma von Autonomie und Alignment (eigene Darstellung, in Anlehnung an Kerr, W.R., Gabrieli F. und Moloney E. / Transformation at ING (A): Agile)

**Top-down:** Rahmen bieten, Impulse und Energie ins System geben und Massnahmen formalisieren. Langfristige Ziele und Fokusfelder sowie konkrete Massnahmenbündel (Strategie) definieren (Priorisieren, Finanzieren, Ausstatten, Monitoren), ein Bewusstsein der eigenen Stärken und Erfolgsfaktoren fördern.

- Impulsgeber top-down in die Organisation (Marco Killer: «Wir im Management müssen wissen, wo wir hinwollen, und dies auch klar kommunizieren / kein Blindflug; Mut haben, es auszusprechen, z.B. Expansion nach Amerika, Kritik aufnehmen, diese ernst nehmen und Feedback aus der Organisation bearbeiten»). Dabei ist die Reifestufe der Organisation limitierend und die willentliche Steuerung hat Grenzen; relevante Spannungsverhältnisse und Komplexitätsgefälle können nicht zu jedem Zeitpunkt eindeutig aufgelöst werden (siehe unten).
- Prozess und Inhalt der Zielformulierung (wie genau soll es ablaufen, z.B. Strategieworkshop, Rhythmus ...); grundlegende Ausrichtung (Kunden, Wachstum, Prozesse/Struktur: siehe auch Lean Management/Academy, Mitarbeitende: siehe auch Lernen/Kultur, Finanzen) sowie die Produkt-Markt-kombinationen (Einzelhandel, Hotel, Healthcare etc.); warum Wachstum, warum die Fokusfelder – was ist der Sinn dahinter, wozu machen wir das (Rückbindung an Vision/Mission) – immer wieder erläutern und im Gespräch bleiben.
- Strategien/Massnahmenpakete, z.B. Digitalisierung (3 Schwerpunkte/Umsetzung), konkretisieren.
- Längerfristige Massnahmen in Workshops mit Führungskräften planen (Produktivität in der Produktion von Faktor x), Kanäle, Rhythmus, Gefässe/Meetings – Formalisierung/Disziplinierung bezüglich strategischer Fragen bewusst festlegen.
- Führung muss bewusst ein Stück weit die Steuerung und Kontrolle abgeben und es aushalten können, dass Informationen von verschiedenen Personen einfließen (nicht teilen,

herrschen, absichern ...), die sich aktiv an der Ausrichtung des Unternehmens beteiligen. Komplexität ernst nehmen, «umarmen» und wenn nötig im Nebel auf Sicht fahren ...

#### 4.3.1.4. Spannungsverhältnisse und Dilemmata

Aus Führungssicht muss man vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Anforderungen seitens des Umfelds (Umwelt), der Stakeholder und Mitarbeitenden immer wieder Schwerpunkte setzen und einige grundlegende Spannungsverhältnisse und zum Teil Dilemmata ausbalancieren. Nicht immer gelingt dies konsistent und manchmal muss man auch Widersprüche über die Zeit verarbeiten (Iter, Flux). Wichtig ist, wie diesbezüglich kommuniziert wird und wie man Gefolgschaft bezüglich Prioritäten herstellt. Einige der Spannungsverhältnisse sollen an dieser Stelle kurz hervorgehoben werden, da sie für die Ausrichtung und Festlegung von Massnahmenbündeln relevant sind. In welchen Spannungsverhältnissen<sup>11</sup> bewegen wir uns?

- Aussen- und Innenperspektive (outside in versus inside out: «Verstehen wir die Bedürfnisse und Anliegen unserer Kunden und Kunden sowie Partner\*innen wirklich?»)
- Stabilität vs. Flexibilität (z.B. Abhängigkeit von Grosskunden versus kleinere Kunden/Neukunden; evolutionär/chancengetrieben oder nach strategischem Plan? Iter vs. Flux)
- Autonomie versus Abstimmung/Abhängigkeit (alignment, Eigenverantwortung), Vertrauen versus Kontrolle
- Hierarchie versus Heterarchie («Entscheidungen werden dort getroffen, wo das Wissen und die Kompetenz sind»)
- alte Geschäftsfelder versus neue Geschäftsfelder (Kannibalisieren?)
- technologische Erneuerung versus effiziente Lieferung
- Wirtschaftlichkeit (cash cows) versus Investition/Innovation (Stars)
- Valuation und Shareholder-Interessen versus gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit (z.B. ESG Environ-

<sup>11</sup> Eine sehr umfangreiche Übersicht über mögliche Spannungsverhältnisse im Change Management und die situative Ausgestaltung von Veränderungsvorhaben bietet Martin Classen (Classen 2019).

mental, Social, Governance-Kriterien im Einklang mit den UN Sustainability Goals); Umgang mit nicht bepreisten externen Effekten («Bees don't send invoices») und dem «Carbon Footprint»

In der Regel kann man nicht alle Schwerpunkte und Ziele gleichzeitig verfolgen, sondern muss diese mit Prioritäten in unterschiedlichen Phasen angehen. Wegweisend für Führungskräfte ist die Haltung: «Es kommt drauf an» oder im Englischen «it depends», um situativ angemessen handeln zu können. Dabei gilt es, proaktiv Handlungsspielräume auszuloten und konsequent zu verfolgen; das hilft dabei, die relevanten Trends aufzunehmen und zu verarbeiten (reaktives Krisenmanagement vermeiden). Welche Rolle hat die Führung in der Strategieumsetzung bei der Killer Interior AG? Wirkliche Partizipation und Entwicklungsorientierung in allen Phasen (nicht Scheinpartizipation und Barrieren) werden in dem Vorgehen von Thomas Würtenberger unten beschrieben.

#### 4.3.1.5. Exkurs: Partizipation und kollektive Argumentation

In einem 3-teiligen Führungsworkshop der Killer Interior AG wurde im Rahmen einer explorativen Studie (Teil der Doktorarbeit von Thomas Würtenberger) zum Thema Organisationslernen ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet. Das Vorgehen wurde dadurch geprägt, dass die Teilnehmenden (10 Kadermitarbeitende der Killer Interior AG) ohne klare Zieltvorgabe und somit nur mit einer Einführung in das Thema «Führung» den Workshop durchführten. Die Aufgabe bestand somit darin, ein gemeinsames Ziel (nach SMART-Kriterien) zu definieren und dies im Rahmen des Workshops umzusetzen. Durch dieses Vorgehen wurde einerseits eine möglichst hohe Partizipation erreicht und andererseits konnte eine Lösung durch kollektives Argumentieren erarbeitet werden. Die Analyse der Studie bestätigte eine starke Entwicklungsorientierung im Sinne von Organisationslernen, da die Mitarbeitenden durch diese Vorgehensweise auf dem Niveau ihrer Kenntnisse und ihrer persönlichen Entwicklung das Ergebnis erarbeiten konnten. So waren die Teilnehmenden im Workshop weder über- noch

unterfordert, was ein wesentlicher Bestandteil von Lernen beinhaltet.

Durch die unterschiedlichen Sichtweisen und Kompetenzen der Teilnehmenden konnte in einer Art «spielerischem Kampf» ein Konsens erarbeitet werden, da die hierarchiefreie Situation keinen Machtentscheid zuließ. Symbolisch wird dieses Vorgehen auf eine permanente Organisationsentwicklung übertragen.

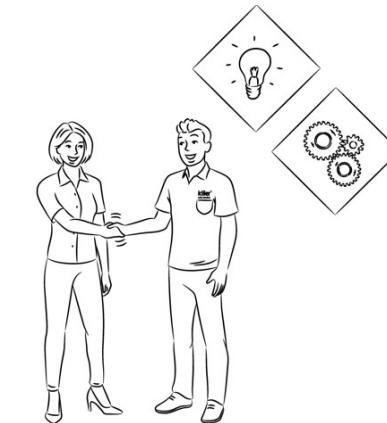
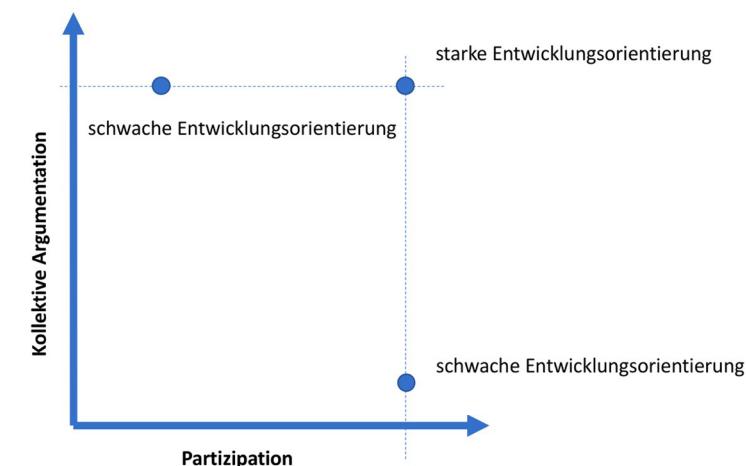


Abb. 24: Partizipation und kollektive Argumentation (Würtenberger 2020)

### 4.3.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte

Inspirational Motivation: Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter durch die Vision und binden sie aktiv in die Strategieformation ein. Aus Führungssicht können folgende Punkte hervorgehoben werden:

- Identifikation und Engagement in einer partizipativen Strategieformation, die anspruchsvolle und attraktive Ziele hervorbringt

Führungskräfte:

- verdeutlichen den Sinn dieser Ziele und der Aufgaben; z.B. warum Wachstum?
- Sie fördern den Teamgeist und das Bewusstsein eigener Stärken
- den Optimismus
- das Engagement bei der Arbeit
- und an der gemeinsamen Zielsetzung (shared vision)
- bieten Raum für eigene Initiative und Ideen zur Ausrichtung des Unternehmens

Darüber hinaus werden Führungskräfte zu Architekten einer Organisationsform, die vielschichtige Prozesse der Strategieformation ermöglicht und Organisationslernen fördert.

### 4.4. Die Unternehmenskultur der Killer Interior AG, verdeutlicht an Beispielen

Die Unternehmenskultur der Killer Interior AG wird stark geprägt durch die Identität und Werte eines mittelständischen Familienunternehmens. In dieser Hinsicht ist die Killer Interior AG eine Organisationskultur, wie in den Ausführungen zuvor bereits hervorgehoben. In anderer Hinsicht hat das Unternehmen eine Kultur, die gezielt über wichtige Werte explizit gestaltet wird. Obwohl einige Werte im Unternehmen tief verankert und für die Mitarbeitenden eigentlich selbstverständlich sind, war es der Unternehmensführung wichtig, die zur Umsetzung der Vision und Strategie wichtigsten Werte, gemeinsamen Deutungsmuster, den Umgang mit Ressourcen sowie die Qualität des Miteinanders in einem Leitbild zu veranschaulichen: beschreibbar, sichtbar und spürbar als Ausdruck des qualitativen Selbstverständnisses.



Abb. 25: Leitbild: sichtbar, spürbar, beschreibbar (Killer Interior AG)

- Unternehmerisch: Wir streben ein nachhaltiges Wachstum, eine gute Ertragskraft und eine gesunde Finanzstruktur an. Damit sollen unsere Arbeitsplätze in der Schweiz auch langfristig erhalten bleiben.
- Partnerschaftlich: Wir pflegen faire Partnerschaften zu unseren Kunden, Lieferanten und Netzwerkpartnern. Langjährige Geschäftsbeziehungen sind Ausdruck des gegenseitigen Vertrauens und unserer überzeugenden Qualität.
- Leistungsbereit: Wir setzen uns ambitionierte Ziele und streben nach der bestmöglichen Umsetzung und höchster Kundenzufriedenheit. Wir hinterfragen immer wieder unsere Abläufe und optimieren unsere Produkte und Prozesse.
- Mitarbeiterorientiert: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wesentlicher Teil unseres Erfolgs; sie arbeiten eigenverantwortlich und lösungsorientiert. Wir kommunizieren offen und transparent und legen Wert auf den respektvollen Umgang mit- und untereinander.
- Verantwortlich: Wir sind Teil unserer Umwelt und Gesellschaft und dadurch verantwortlich gegenüber der Natur und sonstigen Anspruchsgruppen. Wir legen grossen Wert auf die Verwendung von umweltfreundlichen Produkten, konsequentes Recycling und energieeffiziente Leistungserbringung.

An konkreten Massnahmen und Beispielen wird die Verankerung der Werte folgendermassen veranschaulicht:

#### Flache Hierarchien in der Führung

- Basis einer nach Lean Management gestalteten Aufbauorganisation sind flache Hierarchien.
- Entsprechend werden Entscheidungen nicht hierarchisch getroffen, sondern dort, wo das Wissen und die Kompetenzen vorhanden sind.

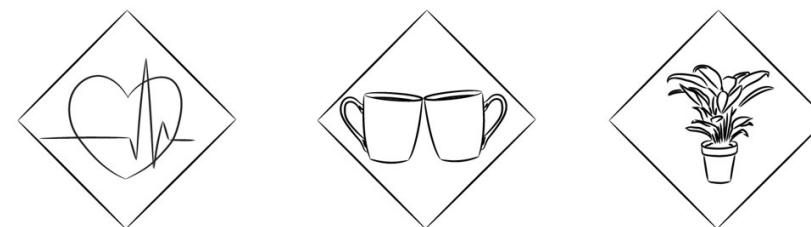
- Die Befähigung der Mitarbeitenden und das Übertragen der Verantwortung an die operativen Stellen ermöglichen kurze und wissenbasierte Entscheidungen. Die Führung unterstützt die Mitarbeitenden situativ.

#### Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Flexible Arbeitszeiten (Anwesenheit während Blockzeiten)
- Projektleiter: situativ Homeoffice
- Weitere Massnahmen werden im Einzelfall geprüft.

#### Anstrengungen zur Gesundheitsförderung und Sicherheit

- Sensibilisierung der Mitarbeitenden betreffend Work-Life-Balance
- Nachfüllbare Trinkflaschen im Büro und in der Produktion
- Defibrillator-Schulung und Feuerlöscherkurs
- Im Nachbarsgebäude ist ein Fitnesscenter. Die Mitarbeitenden der Killer Interior AG erhalten dort Sonderkonditionen.
- Geplante Seminare zu Bewegung und Ernährung
- Moderne Büroeinrichtung mit ergonomischen Arbeitsplätzen im Sinne eines «Friendly Work Space»



#### Massnahmen zur Förderung eines guten Arbeitsklimas

- Wöchentlicher Projektleiter-Informationsaustausch (jeweils am Donnerstag)
- Monatliches After-Work-Bier (am letzten Freitag im Monat)
- Jährlicher Mitarbeiter-Sommerevent (z.B. Brunch inkl. Familie auf einem Bauernhof)
- Jährliches Weihnachtssessen (alternierend mit und ohne Partner)

- «Killer-Trophy» – Töggeli-Turnier im Töggeli-Kubus
- Spezialanlässe, z.B während der Fussball-WM

#### Soziales Engagement

- Finanzielle Unterstützung / Spenden an soziale Institutionen
- Firmenspenden an die Glückskette, z.B. bei Umweltkatastrophen
- Unterstützung/Sponsoring von Projekten oder Anlässen in Gemeinden oder Vereinen mit Bezug zu unseren Mitarbeitenden
- Anstellung von Mitarbeitenden mit körperlichen Beeinträchtigungen
- Bezug von Produkten wie Weihnachtskarten oder Kunden geschenken von sozialen Institutionen

#### Beispiel:

Taburettli/Kinderstühle von der Stiftung Werk und Wohnhaus zur Weid in Mettmenstetten



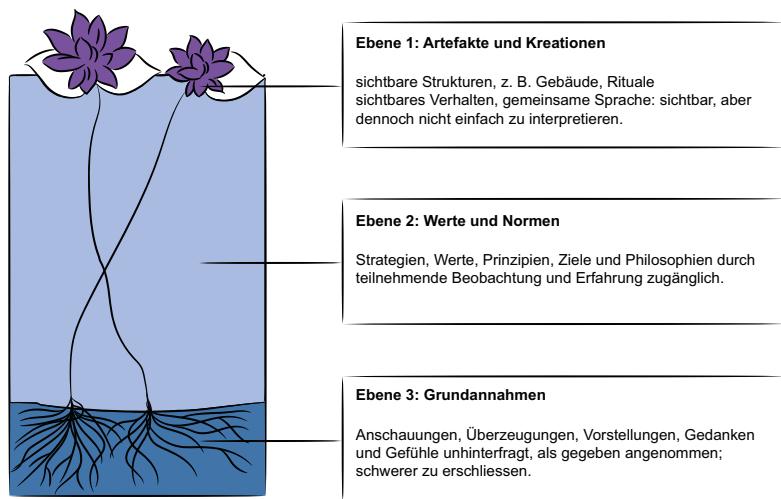
- Patronale Fürsorgestiftung Fürsorge für die Arbeitnehmer\*innen sowie die Hinterbliebenen, unter anderem bei Notlage

## 4.5. Analyse mit Scheins Kulturebenen-Modell

Bei Schein (Schein und Schein 2018) werden drei Ebenen bezogen auf das Ausmass an Sichtbarkeit von Kultur und die Art und Weise, wie Kultur sich manifestiert, unterschieden. Für jede und jeden sofort sichtbar sind bei der Killler Interior AG das Gebäude, die Fotos, Prozesse und Strukturen wie Lean Management oder die Lean Academy und Verhalten wie Begrüssung, Empfang, Arbeitsplatz etc. (Artefakte). In dem Gebäude und in den direkt erlebbaren Umgangsformen werden bereits die Werte der Offenheit und des grundsätzlichen Miteinanders sichtbar (siehe auch Fotos im Anhang). Die zweite Ebene – die in der Regel weniger gut sichtbar, aber im Verständnis der Killler Interior AG spürbar und teilweise beschreibbar ist – wird unter anderem in dem Leitbild und den Massnahmen explizit gemacht. Die Werte als ausgesprochene oder versprochene Überzeugungen werden in dem Leitbild beschrieben (beschreibbar) und im Handeln spürbar. Zusätzlich kommen Überzeugungen ins Spiel, die bereits bei der Vision und Strategieformation thematisiert wurden (z.B. Marco Killer: «be focused and use opportunities»; Thomas Würtenberger: Bewusstsein über die Vielfalt von Perspektiven und Einstellungen in Handlungs- und Entscheidungssituationen, Eigenverantwortung und Mit-Verantwortung im Interesse des Unternehmens).

Und schliesslich auf der dritten Ebene diejenigen Aspekte der Kultur, die oft den Menschen selbst nicht bewusst sind, weil: Grundannahmen über das Wesen der Dinge, der Menschen und deren Wahrnehmung, welche die Interpretation und Handeln beeinflussen (Handeln im Iter- oder Flux-Modus, grundlegender Optimismus für mutige unternehmerische Entscheidungen, tieferliegende Antriebsstrukturen; siehe auch die logischen Ebenen von Dilts). Gemäss Schein ist Kultur genau das: das Offensichtliche und dasjenige, was schwerer zu erkennen ist (die dritte Ebene).

Abb. 27: Taburettli Kinderstühle (Stiftung Werk- und Wohnhaus zur Weid)



Zur Ebene 3, den Grundannahmen, kann man einen interpretativ beschreibenden Zugang wählen; einige Aspekte möchten wir hervorheben:

- Bezuglich sich selbst als Betrieb: organisch, gleicht einem Wald (Interpretation Autoren in Anlehnung an die Organismus-Metapher (Morgan 1997)); anpassungsfähig: das Ausmass, in dem Mitarbeitende ermutigt werden, innovativ und flexibel zu sein; Chancen nutzen und Risiken eingehen und das, was stabil bleiben soll, nicht aus den Augen verlieren.
- Sicht Thomas Würtenberger zu Mitarbeitenden: Wir sitzen in einem Boot (Metapher, die verwendet wird), wie Mitglieder im gleichen privaten Haushalt – Familienbetrieb – (lernen, miteinander, besser werden, entwickeln – nicht einfach Menschen austauschen), team- und leistungsorientiert. Beschreibend geht es um das Ausmass, in dem auf Zusammenarbeit Wert gelegt wird und auf Menschen innerhalb und ausserhalb der Organisation geachtet wird (Toleranz, Fairness, Unterstützung, Lernen und Entwicklung)
- Kunden/Netzwerk: langfristig, partnerschaftlich – Teil eines eco systems (auch hier spielt der Menschenbezug eine wichtige Rolle)

- Zeit: Basisverständnis Flux, aber leichter, flexibler Wechsel zu Iter → Ausmass, in dem die soziale Zeitkonstruktion die Ausrichtung und Problemlösung unterstützt
- Zukunft: grundlegender Optimismus für mutige und langfristige unternehmerische Entscheidungen (z.B. ≥CHF 20 Mio. für Neubau; Solarzellen als ein Ausdruck einer nachhaltigen Orientierung; siehe Anhang)
- Integrität unter anderem als Übereinstimmung von Worten und Taten, die in ganz selbstverständlichen Umgangsformen verankert ist. Beschreibend geht es um das Ausmass, in dem Integrität und hohe ethische Standards gelebt werden und Führung glaubwürdig ist.

Zu den beschreibenden Merkmalen einer Unternehmenskultur siehe auch (Robbins und Judge 2017).

### Zusammenfassendes Ergebnis der Kulturanalyse:

Auffallend bei der Killer Interior AG

- sehr reflexives Verständnis: starkes Bewusstsein zu Ebene 2 und 3 (wer wir sind, was unsere Grundannahmen sind)
- eine hohe Kongruenz zwischen Ebene 2 und 1 sowie 3 und 2: starkes alignment

Ergebnis: Klares, starkes Verständnis zu sich selbst verschafft den Mitgliedern Identität und Selbstvertrauen, «aus dem (Selbst-)Bewusstsein der Stärke agieren» (Thomas Würtenberger). Die Identifikation stärkt die intrinsische Motivation, Profilierung und Koordination und leistet damit auch funktional einen wichtigen Beitrag zur Visionsverwirklichung. Aus Sicht des Modells der logischen Ebenen bieten die Ebenen der Identität und Werte haltung sehr viel Energie, Ressourcen und Richtung für eine dynamische Entwicklung von Fähigkeiten und Verhalten. Aus dem kulturbewussten Verhalten und Lernen können so auch immer wieder neue Strukturen entstehen.

### 4.5.1. Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung

Bevor wir mit den Massnahmen beginnen, nochmals eine kurze Einordnung: Werte sind, was wir in unserer täglichen Arbeit im Umgang mit Kolleginnen, Kollegen, Kunden, Partnerfirmen etc. wertschätzen und gerne erleben möchten.<sup>12</sup> Dabei sind Werte grundlegende Überzeugungen, die eine gewisse Offenheit gegenüber Handlungen haben, während Spielregeln oder Normen konkrete Verhaltenserwartungen formulieren, die bei Verstoss sanktioniert werden können (z.B. Weisungen, Vorschriften). So kann ich den Wert, ein sicherer und rücksichtsvoller Autofahrer zu sein, vielfältig realisieren, wenn ich jedoch bei Rot über die Ampel fahre, habe ich eine Verkehrsregel verletzt und kann sanktioniert werden. In vielen Grossunternehmen findet sich heute eine hohe Regeldichte, Bürokratisierung und Compliance-Kultur, welche das werteorientierte Miteinander lähmt (vgl. Hamel, G. Humanocracy; Netflix als Gegenmodell). Unser Kollege Mathias Binswanger spricht in diesem Zusammenhang der Bürokratisierung und des Wachstumswangs auch gerne sehr pointiert von «bullshit jobs» ohne ersichtlichen Kundennutzen und «Status-Tremmühlen» als Antrieb, jedoch häufiger eher zum Unglücklichsein (Binswanger 2019).

Kulturentwicklung und kultureller Wandel sind anspruchsvoll und die hohe Kunst im Change-Management, da grundlegende Einstellungen und Überzeugungen betroffen sind, die nicht leicht zu ändern sind (siehe auch Kapitel Lernen: dynamisches Selbstbild). In der Regel ist es einfacher, Kulturwandel nicht als eigenständiges Projekt zu lancieren («da kommt der/die Kulturbeauftragte»), sondern den Werte- und Einstellungsaspekt in konkreten Businessthemen in der täglichen Führungsarbeit durch Vorleben und situatives unmittelbares Feedback zu verankern, vorausgesetzt, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter den sich z.B. in Workshops über das Leitbild (siehe oben) verständigen und dies verinnerlicht haben. Folgende Themen und konkrete Fragen könnten z.B. adressiert werden:

- Was sind für unsere Kundenbeziehungen wichtige Erfolgsfaktoren und wie können wir diese durch unsere Einstellungen, Fähigkeiten und unser Verhalten einlösen? Was bedeutet zuverlässig, flexibel und wirtschaftlich zu sein und wie erfüllen wir diese Erwartungen ganz konkret? Mit welchen Einstellungen werden wir diesbezüglich erfolgreicher?

tet zuverlässig, flexibel und wirtschaftlich zu sein und wie erfüllen wir diese Erwartungen ganz konkret? Mit welchen Einstellungen werden wir diesbezüglich erfolgreicher?

- Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig, etwa Perspektivenwechsel (verstehe ich die Sichtweise des anderen? Wie üben wir dies?), Hilfestellung (Wo und wie kann ich helfen? mehr geben als nehmen; «Geber» wertschätzen), kontinuierliche Verbesserung (Was haben wir gelernt und wo können und wollen wir besser werden?), wollen und dürfen wir Mitstreiter sein, etwa im Sinne eines «spielerischen Kampfs» für die beste Lösung jenseits der Hierarchie? Wie gehen wir mit Fehlern um, darf und will ich Risiken eingehen und experimentieren? Treffe ich Entscheidungen und komme mit den Konsequenzen klar? Ist es einfacher zu entscheiden und sich bei Fehlern zu entschuldigen und daraus zu lernen, als vorher um Erlaubnis zu fragen? Werden Entscheidungen dort getroffen, wo das Wissen und die Kompetenz sind, und damit Verantwortung gelebt – oder wird die Hierarchie um jeden Preis zelebriert (Wie vermeidet man im Extrem eine Absegnungskultur mit pyramidenförmiger fachlicher Inkompetenz-Leiter und Chefgetue?)
- Wie gehen wir mit Partnerfirmen um, wie lösen wir Konflikte und bleiben glaubwürdig?
- Welche Werte und einfachen Leitsätze helfen uns dabei, z.B. Lean-Produktion: Vermeide jegliche Art von Verschwendungen. Was kann man wiederverwenden?
- Mit welchen Adjektiven möchte ich die Qualität des Miteinanders hervorheben – z.B. wir sind in unserem Handeln beschreibbar, sichtbar, spürbar ... und darin unterscheiden wir uns von anderen (identitätsbildend, professionelles Selbstbild).

Die grundlegende Frage ist: Welche Werte können wir beeinflussen, vorleben und damit die Kultur als Ergebnis formen? Ein Bewusstsein der Mitverantwortung entsteht durch Handeln und wiederholte Praktiken und diesbezüglich sollten die Führungskräfte eine Linie haben. Den sichtbaren Teil der Kultur kann man über Artefakte, wie im Mo-



dell von Schein hervorgehoben, gestalten: Gebäude, Einrichtung, Farben, Bilder, Kleidung, Auftreten, Empfang, Kontaktaufnahme, Anschreiben, der erste Eindruck, Vereinbarungen (schriftlich, mündlich), Organigramm, welches sichtbare Bild der Corporate Identity vermittelt man? Bei der Killer Interior AG ist die Ebene der Artefakte und Symbole transparent gestaltet: Ein Gebäude mit Sichtfenstern z.B. in die Produktion und offene Räume für die Begegnung symbolisieren eine grundlegende Offenheit und ein Miteinander. Alle Mitarbeitenden sind via Foto an zentraler Stelle sichtbar. Sie stehen im Zentrum (nicht die Führung oder Tradition mit Bildern der ehemaligen Familienmitglieder). Beschreibbar, sichtbar, spürbar ist das Motto, was sich in vielen Elementen wiederfindet: von der Begrüssung am Eingang bis zur Gestaltung der Räume für Mitarbeitende, Kunden und sonstige Gäste sowie zur Begegnung mit Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen – Statussymbole: ja! Ein grosser markanter Holztisch im Besprechungsraum, der die Herkunft, den Auftrag und das Miteinander symbolisiert. Der Blick auf die Produktion: professionell und ambitioniert – glaubwürdig, Ausstrahlung von Stärke...

Laden Sie in Ihr Unternehmen Besucher\*innen ein und fragen nach deren Eindruck: Wie fühlen Sie sich, was fällt Ihnen auf, was spricht Sie besonders an, welcher Eindruck bleibt? Im Gespräch und in der Begegnung spüren, was ankommt und was bleibt, Dinge aufnehmen, ernst nehmen und in Bewegung bleiben.

Ein Leitbild und die regelmässige Verständigung darüber helfen auf Ebene 2, Deutungsmuster für das eigene Verhalten bereitzustellen und als Rollenmodell zu agieren. Ebene 3 erfordert eine tiefere Reflexion, ggf. mit Aussenperspektive und Deutungsangeboten. Dies setzt Dialog und Offenheit voraus (siehe Kapitel Lernen – dynamisches Selbstbild), so dass auch ein Bewusstsein für tieferliegende Einstellungen und Überzeugungen, die bisher als selbstverständlich angesehen wurden, entsteht. Werte und Normen sowie Einstellungen, Fähigkeiten und Handlungsweisen werden durch die täglichen Praktiken der Führung und Zusammenarbeit verankert und darüber hinaus mit Hilfe von gezielten Weiterbildungen, z.B. im Rahmen der «Killer Lean Academy», institutionalisiert. Neben dem Kulturebenen-Modell von Schein ist es nützlich, sich auf der personalen Ebene mit Hilfe des Modells der logischen Ebenen zu überlegen, wo man steht und was man wie entwickeln möchte.

#### 4.5.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie, Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte

Kulturprägend wirken Führungskräfte insbesondere als Rollenmodell mit Vorbildfunktion. Ob man will oder nicht, jedes Verhalten wird beobachtet und interpretiert. Dies kann man sich nicht aussuchen, sondern nur bewusst versuchen, positiv zu gestalten.

Vorbildfunktion durch die Führungskräfte

- Werte verkörpern und authentisch (vor-)leben
- Mitarbeitende herausfordern und inspirieren – «spielerischer Kampf», ein Ringen um die beste Lösung
- zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung anregen (stimulieren)
- eine Vertrauensbasis schaffen
- fair und ehrlich kommunizieren (wissen, woran man ist und was man einander zumuten kann)

Mögliche Verhaltensanker (Pelz, W. 2016):

- «Er (oder sie) meint, was er sagt» («walk the talk»)
- «Steht für klare Wertvorstellungen»
- «Setzt klare Ziele und Erwartungen»
- «Verfügt über profunde Fachkenntnisse» («Breite» vs. «Tiefe»)
- «Ist offen für Kritik und neue Ideen»
- «Man kann sich auf sie/ihn verlassen»
- «Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient»

Da Führung bei der Killer Interior AG verteilt an unterschiedlichen Stellen in der Organisation stattfindet, werden diese Verhaltensanker auch in unterschiedlichen Reifestufen bei verschiedenen Personen verkörpert. Die im nächsten Kapitel Lean Management erläuterte «Kontextbrücke» kann dabei als Werkzeug konkret helfen.

**Marco Killer abschliessend zu seiner Rolle als Vorbild:** «Seit Übergabe der operativen Leitung an Thomas Würtenberger habe ich als Unternehmer mehr Zeit für strategische Fragestellungen, stehe dem

CEO als «Sparringpartner» zur Verfügung und investiere bedeutende Mittel in den Arbeitsplatz der Zukunft und moderne Arbeitswelten im Neubau Lupfig. Ich möchte als «Enabler» ein Ökosystem schaffen, in dem unsere Mitarbeitenden eigenverantwortlich und intrinsisch motiviert arbeiten und durch stetige Aus- und Weiterbildung ihren Beitrag zur positiven Unternehmensentwicklung leisten können. Flache Hierarchien, situative Unterstützung der Führungskräfte und eine Kultur des Vertrauens sind aus meiner Sicht unabdingbar.»

## 5. Lean Management und Arbeitsorganisation

Lean Management hilft, von der Vision eine Brücke zur täglichen Arbeit zu schlagen: Die konkrete Arbeitsorganisation kommt in den Blick und eigenverantwortliches Handeln kann sich verwirklichen – verteilte Führungsarbeit hilft dabei.

### 5.1. Lean Management – Weitwinkel und Zoom

Eine kulturbewusste und lernorientierte Organisationsentwicklung im Kontext der Vision und Strategie verwirklicht sich in konkreten Arbeitsformen und Praktiken im täglichen Tun. Hierzu muss der «Weitwinkel» auf die Tagesperspektive gezoomt werden, so dass die konkrete Arbeitsorganisation und das Lean Management in den Blick kommen. Das Grundproblem der organisatorischen Differenzierung und Integration erfolgt bei der Killer Interior AG prozessorientiert und Komplexität wird auf sequenzielle Abläufe und Ordnungsformen reduziert (Schreyögg und Geiger 2016).

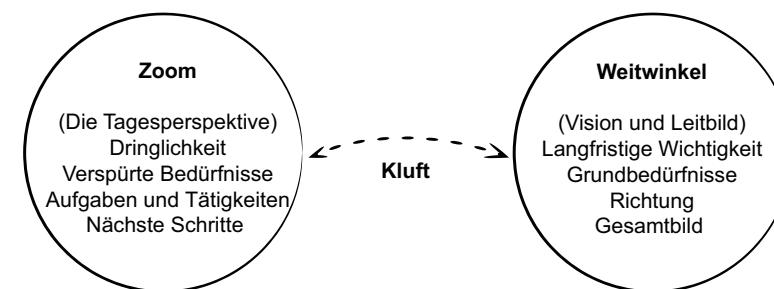


Abb. 29: Dilemma Zoom und Weitwinkel nach (Covey et al. 2018)

Eine mögliche Kluft zwischen Weitwinkel und Zoom gilt es zu überwinden und regelmässig zu thematisieren. Ein Gefäss dafür sind beispielsweise die «Visionsworkshops», in denen der Aspekt Vision und Wirklichkeit immer wieder angesprochen wird (siehe vorne).

Für die Lean-Produktion sind folgende Einstellungen und Aussagen handlungsleitend:

- Vermeide jede Art der Verschwendungen
- trage zur kontinuierlichen Verbesserung bei.

### 5.1.1. Erfolgsfaktor Killer Lean Management

«Vermeide jede Art der Verschwendungen»

Mit dem Killer Lean Management und der Killer Lean Academy steigert das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit und treibt die Aus- und Weiterbildung am Werkplatz Schweiz voran. Die Killer Interior AG optimiert ihre Arbeitsplätze nach der 5-S-Methode und verbessert die Prozesse mittels Videoanalysen, Spaghetti-Diagrammen und KVP-Workshops. So werden zahlreiche Vorträge zu Lean-Management-Themen vor einem Fachpublikum und Vertreterinnen und Vertretern anderer Branchen (u.a. Banken, Industrie, Handel) gehalten und ein aktiver Austausch über Organisationsgrenzen hinweg gefördert.

#### Milestones:

2019/20: Projekt Stärkung Erfolgsfaktoren. Ziel: Steigerung der Produktionsproduktivität um 25% unter Berücksichtigung von:

- Zuverlässigkeit
- Flexibilität
- Wirtschaftlichkeit



2018: Start «Lean Academy»



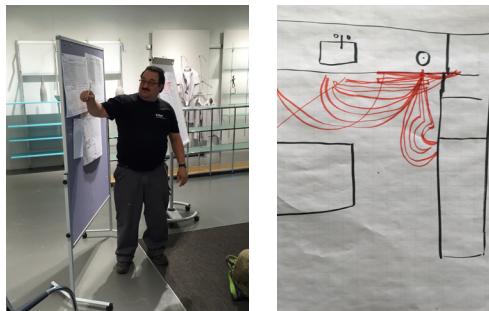
Als Teil der Lean Academy bietet die Killer Interior AG systematisch interne Schulungen während der Arbeitszeit an. Der Besuch dieser Veranstaltungen ist freiwillig. In der Schulung steht häufig ein Erfahrungsaustausch resp. das Lernen von anderen im Vordergrund. Daraus entwickeln sich Best-Practices, welche im Unternehmen breit abgestützt und fest verankert sind.

2017: Prozessanpassungen für neue Maschinen und neue Abläufe im Neubau Lupfig



Abb. 30: Erfolgsfaktoren (Killer Interior AG)  
 Abb. 31: Lean Academy (Killer Interior AG)  
 Abb. 32: Prozessanpassungen (Killer Interior AG)

2016: Video-Prozessanalysen, Erstellung von Spaghetti-Diagrammen und Arbeitsverteilblättern



2015: 5-S-Methode im Bürobereich

**Beispiel:**

- Implementierung einer Schublade mit einer standardisierten Ablage an jedem Arbeitsplatz.
- Weitere Standardisierungen im rückwärtigen Möbel inkl. Ordnerablage, Altpapier und Abfallkübel.

Seit dieser Standardisierung sitzen die Projektleiter nicht mehr an fixen Arbeitsplätzen, sondern je nach Projekt an einem anderen Ort. Ziel: kurze Kommunikationswege und einfacher Informationsaustausch zwischen Mitarbeitenden, welche am gleichen Projekt arbeiten.

2014: Lean Management – Start Organisationsentwicklung

2013: Lean Management – Erweiterung KVP-Workshops

2012: Start Lean Management – «5-S» im Bankraum

**«5-S» Methode (Lean Tool)**

- Sortieren
- Systematisieren
- Säubern
- Standardisieren
- Selbstdisziplin



Ordnung klassische Schreinerei



Neue Schreinerarbeitsplätze

## 5.2. Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung

Die Massnahmen, um Lean Management (Womack und Jones 2006) umzusetzen, sind vielfältig und betreffen in der Regel alle Faktoren in dem 7-S-Modell, insbesondere auch die weichen S. In der Killer Interior AG zeigt sich diesbezüglich ein hoher Grad an Konsistenz (siehe Kapitel zuvor). Einige relevante Schwerpunkte möchten wir an dieser Stelle nennen und uns aus Führungssicht auf das Thema Verantwortungsverlagerung und Stärkung der Eigenverantwortung konzentrieren: von der Führungskraft zur Führungsarbeit und Entscheidung dort, wo es sich als sinnvoll erweist. Mit dem Konzept der «Kontextbrücke» werden wir konkrete Praktiken in einzelnen Schritten vorschlagen.

Zunächst einige Eckpunkte der Lean-Philosophie, die sich als Guidance für Massnahmen eignen:

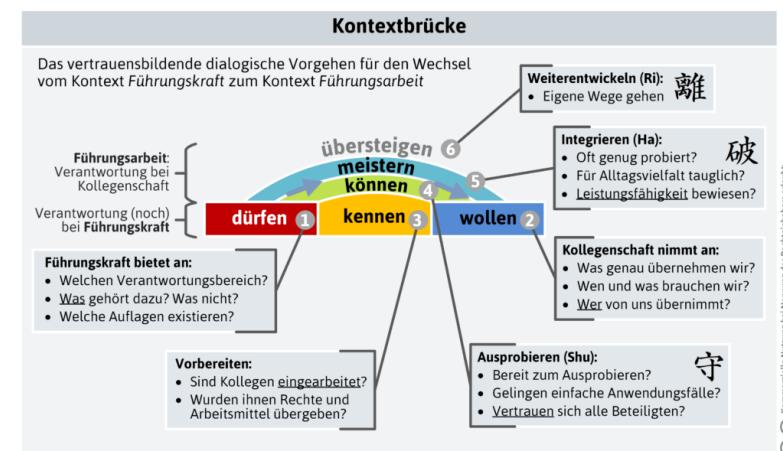
- Kunden- und Prozessorientierung, Ressourceneffizienz und Verantwortungsverlagerung – Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Kompetenz und das Wissen sind. Hier dient z.B. die «Kontextbrücke» als Vorgehensmodell, wie man im Dialog Verantwortung von der Führungskraft zur Führungsarbeit der Mitarbeitenden in den Prozess verlagert als mögliche konkrete Praktik.
- Konsequente Orientierung an Wertschöpfungsprozessen (end-to-end) und am Wertstrom mit einer klaren handlungsleitenden Orientierung: «Vermeide jegliche Art von Verschwendungen» (Kanban, kundenorientierte Fertigung – bei der Killer Interior AG bezogen auf Projekte). Konsistenz von der Effizienz in der Vision («Wir sind das effizienteste Unternehmen ...»), im Selbstverständnis (ressourcenschonend, nachhaltig), den Fähigkeiten (z.B. Lean Academy) und den konkreten Verhaltensweisen intern und im Umgang mit Kundinnen und Kunden sowie Partnern – zuverlässig, flexibel, wirtschaftlich – in einer Qualität, die für andere beschreibbar, sichtbar und spürbar ist (Konsistenz der logischen Ebenen). Als Massnahme gilt es hier zu prüfen, ob die Lean-Philosophie durchgängig verfolgt wird und mit welchen Faktoren und einfachen Handlungsregeln dies unterstützt wird.
- Kontinuierliche Verbesserung einführen (Kaizen) – Wettstreit um die beste Lösung («spielerischer Kampf»); aus Führungssicht «intellektuelle Stimulierung». In diesem Zusammenhang sind auch die Orte und «Gefäße» für Lernen relevant (siehe Kapitel organisationales Lernen; Lean Academy)
- Raumgestaltung und Visualisierung: Spaghetti-Diagramme oder andere Formen der Visualisierung nutzen
- Aktiver Austausch über Organisationsgrenzen hinweg (andere Unternehmen, Hochschulen etc.)

## 5.2.1. Exkurs: Kontextbrücke – verteilte Führung – Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns



Kollegiale  
Führung

Einer der Schwerpunkte bei der Killer Interior AG ist die Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns, wobei im Rahmen vom Lean Management idealerweise End-to-end-Prozessverantwortung angestrebt wird; ein enges Zusammenspiel zwischen Kundinnen und Kunden, Projekten und Fertigung ist erfolgskritisch und erfordert regelmäßige Anpassungen. Um sich kontinuierlich zu verbessern, ist die Verantwortungsteilung und ggf. die Übergabe von Verantwortung von der Führungskraft zu den Kolleginnen und Kollegen als verteilte Führungsarbeit zu optimieren. Zu diesem Zweck erscheint uns an dieser Stelle die «Kontextbrücke» als ein Konzept und Werkzeug in wenigen Schritten mit einer dialogischen Orientierung zur Vertrauensstärkung nützlich.



Eine ausführliche Beschreibung der Kontextbrücke analog der 6 Schritte in der Abbildung oben findet sich bei Bernd Oestereich und Claudia Schröder in ihrem Buch «Agile Organisationsentwicklung» (Oestereich und Schröder 2020). Wir möchten einige Aspekte zusammenfassend

Abb. 36: Kontextbrücke von Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

hervorheben und in den Zusammenhang mit der bei der Killer Interior AG geförderten Haltung des «eigenverantwortlichen Handelns» stellen. Die Kontextbrücke ist ein Organisationswerkzeug mit dem der Wechsel eines bestimmten Verantwortungsbereichs (Kontexts) vom Führungs- und Organisationsprinzip Führungskraft zu Führungsarbeit gestaltet werden kann (siehe Oestereich, Schröder 2020, S. 58ff.). So können beispielsweise bestimmte Planungs-, Koordinations- oder Qualitätssicherungsaufgaben von der Führungskraft auf ein Team oder einzelne Mitarbeitende übertragen werden.

Auf der einen Seite der Brücke ist das Dürfen (Abgeben), wo der Verantwortungsbereich anhand von Beispielen, Anforderungen, Erwartungen, Grenzen etc. beschrieben ist (1). Auf der anderen Seite ist das Wollen (Aufnehmen), wo geklärt wird, ob die Kolleginnen und Kollegen den Verantwortungsbereich überhaupt übernehmen wollen und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen. Zu den Voraussetzungen können Arbeits- und Produktionsmittel gehören, genauso wie Weiterbildungen oder erforderliche finanzielle bzw. weitere Ressourcen (2) – dies sollte festgehalten werden. Beim Kennen (Vorbereiten) – Schritt 3 – geht es darum, sich einen Überblick zu verschaffen. Das «Handover» bei einem Stellen-/Rollenwechsel ist in vielen Organisationen dafür ein Beispiel. Darauf aufbauend im Schritt 4 erfolgt der eigentliche Brückenschlag, in dem das Können (Überbrücken, Ausprobieren) sichergestellt werden soll. Hier sollten Dinge von einfach bis schwierig konkret ausprobiert und eingeübt werden mit der Chance, jederzeit Feedback von der bisherigen Führungskraft bzw. einem Coach oder Mentor einzuholen. Bei der Killer Interior AG kommt hier das Prinzip der Pro-Aktivität und Eigenverantwortlichkeit ins Spiel, welches kulturell verankert ist und somit eine Grundvoraussetzung bildet. Die Bereitschaft der Führungskräfte, «Macht» abzugeben und mögliche Fehler als Lernchancen zu begreifen, ist in dem erweiterten Kontext der Organisation eine zwingende Voraussetzung. Flache Hierarchien (oder sogar Heterarchien) und Entscheidungen treffen, dort, wo die Kompetenz und das Wissen sind, fördern Eigenverantwortung und exploratives Lernen. Im nächsten Schritt geht es darum, die «Brücke» so tragfähig zu machen, dass Aufgaben und Herausforderungen mit Selbstvertrauen gemeistert werden können. Schliesslich sollte die Brücke

robust und belastbar sein und einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung bieten, der zugleich auch das Organisationslernen in Abhängigkeit vom Reifegrad der Mitarbeitenden fördert und kontinuierlich den Fortschritt im Auge behält – im Zentrum stehen immer die Personen und Rollen, nicht die Funktion. Ein sichtbarer Wechsel und das «Feiern» der Ablösung unterstützen den Prozess.

Wenn der Kern der Verantwortung und Kompetenzen der Rolle geklärt sind und gemeistert werden, kann man einen Schritt weitergehen und eigenverantwortliches Entscheiden beispielsweise im Sinne des Beratungsprozesses von Frédéric Laloux gestalten. Jede und jeder entscheidet in ihrer/seiner Rolle selbst unter zwei Bedingungen: Erstens die relevante Expertise für die Entscheidung wird in der Organisation oder darüber hinaus pro-aktiv eingeholt und fliesst transparent in die Entscheidungsfindung ein (etwa finanzielle, technische, prozessuale oder sonstige Aspekte). Zweitens diejenigen, die von der Entscheidung direkt betroffen sind, werden aktiv beteiligt. Die Entscheidung bleibt aber beim Rolleninhaber und muss nicht zwingend konsensuell getroffen werden.

### 5.2.2. Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte

In diesem Teil möchten wir eine sehr kurze Ergänzung zu dem bieten, was bereits zuvor genannt wurde. Aus transformationaler Sicht ist der Aspekt der «intellektuellen Stimulierung» relevant und fester Bestandteil jeder Lean-Management-Philosophie. Zudem sind die verteilte Führung – von der Führungskraft zur Führungsarbeit – und Prozessverantwortung sowie die kontinuierliche Verbesserung elementar. Dies setzt auch eine gewisse Kultur des explorativen Lernens und der Fehlerfreundlichkeit voraus, auf die im nächsten Kapitel noch ausführlich eingegangen wird.

Als Führungskraft hilft mir das Modell der logischen Ebenen wiederum, um zu sehen, wie konsistent mein Selbstverständnis als Führungskraft mit den Werten (Lean-Management-Philosophie), meinen Fähigkeiten und dem Verhalten zusammenspielt. Kundenorientierte und

schlanke Prozesse mit dezentraler Verantwortung und Entscheidungskompetenz fordern verteilte Macht und eine Abkehr von traditionellen Kontrollbedürfnissen. Aus der «Lean»-Perspektive möchten wir folgende Aspekte hervorheben:

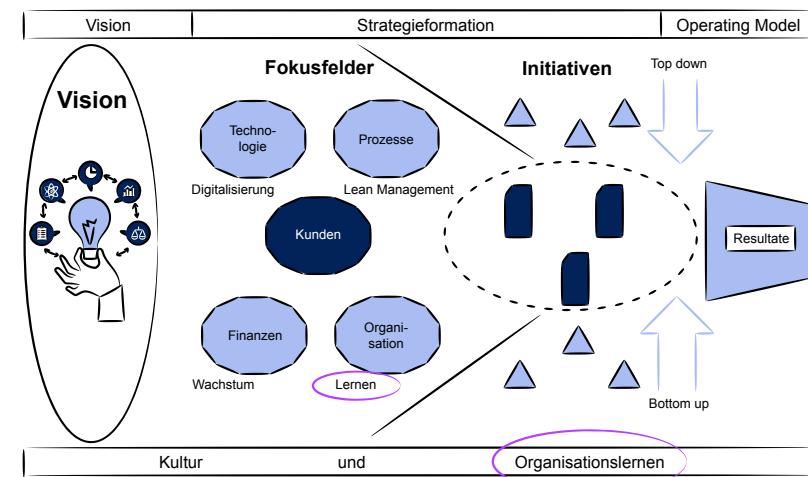
- Bestehendes hinterfragen: KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess als Haltung und Verhalten); inkrementell oder ggf. auch radikal verändern (z.B. 25% Produktionskosten sparen – das geht nicht mehr inkrementell und braucht «out of the box»-Ideen und neue Wege – intellektuelle Stimulation)
- Evidenzbasierte Entscheidungen fördern – Daten, Fakten aus den Prozessen sammeln und den Fortschritt messen sowie transparent machen (Prozessoptimierung, Messung, Visualisierung, Dialog), konstruktive und methodische Problemlösungsprozesse etablieren, das Potenzial neuer digitaler Lösungen ausschöpfen
- Fehlerkultur ermöglichen und in wirklich schwierigen Situationen authentisch eigene Unzulänglichkeiten ansprechen und eine gewisse Demut vorleben (das Servant-Leadership-Modell gibt diesbezüglich Hinweise. Demut gegenüber der Komplexität der Verhältnisse insbesondere in Krisenzeiten und den eigenen Unzulänglichkeiten sowie Kontrollansprüchen: «Ich bin nicht der Master of the universe» – Bescheidenheit, Prestige, Dienen können dies unterstützen).
- In manchen Unternehmen werden bewusst Fehler in so genannten «fucked up parties» gefeiert, um daraus zu lernen und es besser zu machen – das Gegenteil ist, Fehler risikoavers zu vermeiden oder zu ignorieren bzw. unter den Tisch zu kehren. Eine hohe Anzahl an Compliance Officern und Business Risk Managern wie etwa in Grossbanken verhält sich in der Regel invers zur Innovationskraft.
- Mit einem dynamischen Selbstbild neue Wege gehen und die Lernarchitektur des Unternehmens (z.B. Lean Academy) im Sinne der Organisationsentwicklung prägen (siehe nächstes Kapitel).



Demut – die  
größte aller  
Tugenden,  
insbesondere in  
Krisenzeiten  
| YouTube

## 6. Lernen, organisationales Lernen und Weiterentwicklung

Lernen auf individueller Ebene und insbesondere auf organisationaler Ebene (organisationales Lernen) und Weiterentwicklung sind essenziell, weil strategisch relevant für die Killer Interior AG, was an der bereits oben verwendeten Grafik (siehe Seite 46) visuell deutlich wird.



Auffallend ist zunächst die starke Verankerung des Lernens im Betrieb, was sich nicht nur in der Strategie widerspiegelt, sondern auch in den Strukturen des Unternehmens sowie der Unternehmenskultur. Aus dem Zusammenspiel dieser drei Faktoren – Strategie, Struktur, Kultur – kann ein stimmiger Dreiklang entstehen, der Lernen, Weiterentwicklung und auch Innovation ermöglicht.

Ferner fällt auf, dass Lernen und Weiterentwicklung, also klassische Human-Resource-Management-Themen (HR), Aufgaben der Unternehmensführung (Eigner und CEO) sind und nicht delegiert werden, beispielsweise an eine HR-Funktion – eine eigene HR-Institution existiert im Unternehmen übrigens bewusst nicht. HR (Human Re-

Abb. 37: Strategieformation im Kontext von Vision, Kultur und Lernen

source) ist bei der Killer Interior AG «Chefsache» und insbesondere Lernen und Entwicklung. Im Folgenden wird zunächst aus Sicht der Selbstbeschreibung der Killer Interior AG ihr Verständnis von Organisationslernen und verschiedenen Lernformen dargestellt. Danach erfolgt eine theoretische Einordnung und Ableitung von Massnahmen.

## 6.1. Personal- und Organisationsentwicklung, die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für das Unternehmen

«Wir sind stolz, für unser Aus- und Weiterbildungsprogramm 2018 den «Award Bildung Holz», eine «Auszeichnung für herausragendes Engagement in der Aus- und Weiterbildung in der Holzwirtschaft», gewonnen zu haben» und «Wir fördern und fordern unsere Mitarbeiter in einer für ein Familienunternehmen typischen Vertrauenskultur und bilden sie im Rahmen unseres ganzheitlichen Aus- und Weiterbildungskonzepts als Teil des Killer Lean Managements und der Lean Academy aus». So steht es in der Pressemitteilung vom 2018 (siehe Anhang).



Eine solche Auszeichnung muss verdient werden; die Killer Interior AG hat das erreicht aufgrund eines ganzheitlichen Aus- und Weiterbildungskonzepts, welches die verschiedenen Spielarten des Lernens berücksichtigt.

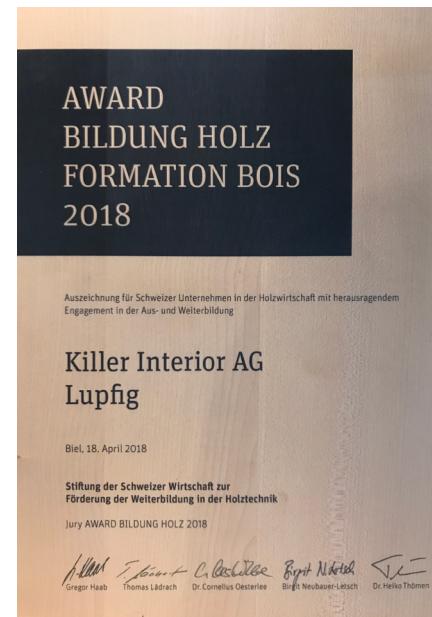
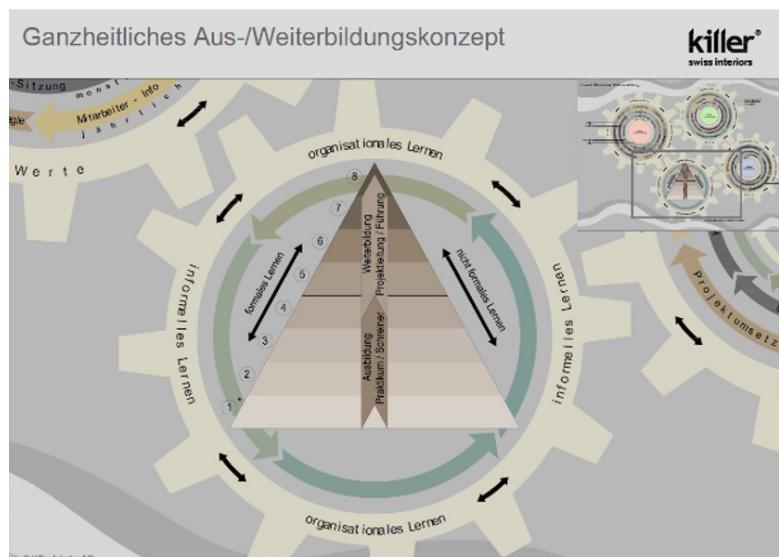


Abb. 38: Award Bildung Holz (Killer Interior AG)  
Abb. 39: Aus- und Weiterbildung (Killer Interior AG)

## 6.1.1. Ganzheitliches Aus- und Weiterbildungskonzept

Das ganzheitliche Aus- und Weiterbildungskonzept der Killer Interior AG ist ein integrierter Bestandteil der Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden wird als wichtiger strategischer Erfolgsfaktor und als zentrales Element für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung angesehen. Das Konzept vertritt die Unternehmenswerte der Killer Interior AG, die damit Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernimmt und zur Arbeitsplatzsicherung beiträgt.

Die folgende Darstellung zeigt das Konzept als Modell in Bezug auf den nationalen Qualifikationsrahmen für Abschlüsse der Berufsbildung:



In dem ganzheitlichen Aus- und Weiterbildungskonzept werden verschiedene Lernarten vereint und auf die Unternehmensziele abgestimmt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Umsetzung der Vision des Unternehmens, die durch die Förderung von individuellen Potenzialen sowie das Finden von innovativen Lösungen erreicht wird. So werden formales und nicht-formales Lernen ebenso wie informelles und organisationales Lernen systematisch entwickelt. Ein Beispiel hierfür ist die Lean Academy, die im Jahr 2018 ins Leben gerufen wurde. Sie ermöglicht neben der formalen Schreinerausbildung auch nicht-formales Lernen im Bereich Lean Management und fördert informelles und organisationales Lernen.

## 6.1.2. Formales Lernen bei Killer Interior AG

Formales Lernen wird bei der Killer Interior AG als Aus- und Weiterbildungsmassnahme angesehen, die durch offiziell anerkannte Abschlüsse von Bildungsinstitutionen zur Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung beiträgt. Dies wird im Rahmen des ganzheitlichen Konzeptes initiiert, unterstützt und gefördert. Je nach Situation kann eine finanzielle Beteiligung erfolgen oder die Firma tritt als Projektgeber bei gezielten Weiterbildungsmassnahmen auf. Außerdem findet in diesem Bildungssegment die klassische Schreinerausbildung statt, die durch einen internen Lehrlingsausbilder betreut wird.

Durch die Einordnung der Abschlüsse der Aus- und Weiterbildung in den nationalen Schweizer Qualifikationsrahmen für Berufsbildung können diese gezielt angestrebt und gefördert werden. Zeitarbeitsmodelle können zur Unterstützung von Lernmodulen eingesetzt werden, wie z.B. zur Erreichung der Berufsmatura.

### 6.1.3. Nicht-formales Lernen bei der Killer Interior AG

Nicht-formales Lernen sind Aus- und Weiterbildungsmassnahmen, die gezielt umgesetzt werden und zur Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung beitragen, die aber ohne offiziell anerkannten Abschluss einer Bildungsinstitution auskommen. Deshalb werden externe und interne Lernmodule geplant und je nach Situation abteilungs- und hierarchieübergreifend oder aufgabenspezifisch umgesetzt.

Auszug der Lernmodule:

- Führungsworkshops für Kadermitarbeitende (jährlich)
- Schulungen aller Mitarbeitenden zum Thema «Lean Management», «5-S-Arbeitsplätze», «Prozessoptimierung» (bei Neueintritt und situativ)
- Schulung Selbstmanagement gemäss «Löhn-Methode» (Initiativschulung Kadermitarbeitende)
- Schulung neuer Fertigungstechniken, z.B. Zuschnitt, CNC (Computerized Numerical Control)
- Schulung Projektleiter, z.B. CAD (Computer-aided Design), Ausmass (Vermessen), Einkauf usw. (bei Neueintritt und situativ)

### 6.1.4. Informelles und organisationales Lernen bei der Killer Interior AG

Informelles und organisationales Lernen wird bei der Killer Interior AG als fortlaufender Lernprozess der Mitarbeitenden und der Organisation angesehen, der beiläufig und ohne primäre Lernabsicht erfolgt. Da für diesen Lernprozess die primäre Lernabsicht fehlt, werden Rahmenbedingungen geschaffen, die das fortlaufende Lernen unterstützen und fördern. Dazu gehören Faktoren wie Kultur, Vertrauen und Werte. Zudem wird die Richtung des Lernprozesses durch die Vision geprägt. Die Idee dahinter ist: Wenn die Mitarbeitenden in die Ziele der Firma einbezogen sind und sie sich ihres eigenen Beitrags bewusst sind, trägt dies massgeblich zum Lernprozess bei.

Das Befähigen der Mitarbeitenden und das Übertragen von Ver-

antwortung werden begleitet von Marktplätzen der Kommunikation auf unterschiedlichen Stufen. Diese Marktplätze treiben das informelle und organisationale Lernen voran. So wie Waren auf dem klassischen Marktplatz angeboten werden, können Mitarbeitende ihre Informationen und Erfahrungen austauschen und bei Bedarf darauf zurückgreifen.

Beispiel für derartige Kommunikations-Marktplätze sind:

- Vision-Workshop (Initiativ-WS mit allen, danach mit neuen Mitarbeitenden)
- Informationsaustausch (wöchentlich) der Projektleiter und der Produktionsmitarbeitenden
- «Green Point»<sup>13</sup>: Informationsaustausch (täglich), Verantwortlicher in der Produktion
- Lean-Management-Projekte, z.B. das Filmen und Verbessern von Prozessen (situativ, projektbezogen)

### 6.1.5. Zusammenfassung und Ausschau

Die Mitarbeitenden-Orientierung ist im Leitbild der Killer Interior AG verankert und zeigt sich u.a. an dem Konzept der Aus- und Weiterbildung. Die enthaltenen Lernarten führen zu einem umfassenden Programm, das die Mitarbeitenden und das Unternehmen nachhaltig entwickelt und auf die Zukunft ausrichtet. Dadurch werden die gesellschaftlichen Interessen vertreten, die zur Stärkung des Berufsstandes und zur Arbeitsplatzsicherheit in der Schweiz beitragen. Entsprechend wird auch der Austausch zwischen Theorie und Praxis gefördert.

Die dauerhaften Veränderungen in der Arbeitswelt führen zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung, die durch Aus- und Weiterbildungsmassnahmen entschärft werden kann. So lernen Mitarbeitende und Unternehmen, besser mit den wachsenden Herausforderungen umzugehen, was zu einer Entlastung und zu einer Humanisierung in der Arbeitswelt beiträgt. Deshalb werden Lernprogramme bei der Killer Interior AG in Zukunft nicht nur auf fach- und sozialkompetenzspezifische Themen der Zusammenarbeit ausgerichtet sein, sondern auch

<sup>13</sup> Bei dem «Green Point» genannten täglichen Informationsgefäß wird abgeklärt, inwieweit in den Projekten (Baustelle, Logistik, Produktion) alles planmäßig verläuft («auf Grün steht»)

auf jene, die zur Erhaltung der Gesundheit und zur Vermeidung von Arbeitsbelastung beitragen.

### 6.1.6. Austausch mit Bildungsinstitutionen und anderen Unternehmen

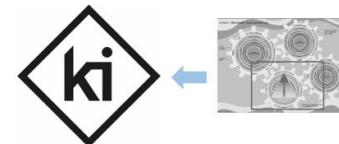
Die Killer Interior AG steht in einem offenen Austausch und in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Dabei werden Wissen und Ansätze ausgetauscht und weiterentwickelt. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), der Berner Fachhochschule (BFH), der Steinbeis-Universität Berlin und dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Zudem werden fachspezifische Themen mit anderen Unternehmen innerhalb und ausserhalb der Holzbranche diskutiert.

## 6.2. Ausbildung – Lean Academy

In der Lean Academy werden unterschiedliche Lernformen, Programme (Ausbildung, Weiterbildung) und Module zusammengeführt, auf die im Folgenden beispielhaft eingegangen wird. Ziele, Methoden, Personen und Umsetzung bilden den Ausgangspunkt der Überlegungen bei der Killer Interior AG.

#### Ausbildung – Lean Academy

##### Gründung der Lean Academy



##### LEAN ACADEMY

##### Einbezogene Mitarbeiter:

- 5 Lernende in Ausbildung
- 6 Mitarbeitende in Weiterbildung
- Marktplatzangebot für alle Mitarbeitenden für verschiedene Prozess- und Arbeitsplatzoptimierungen wie z.B.
  - Konstruktion Metallverarbeitung
  - CAD
  - Selbstmanagement
  - Methoden Lean Management
  - ...

##### Killer Lean Academy

###### Ziel:

Umsetzung des Aus- und Weiterbildungskonzeptes

- Förderung der Mitarbeiter
- Gezielte Ausbildung der Lernenden im Lean Management
- Marktplatz Weiterbildung / Kommunikation
- Workshops zur Entwicklung und Verbesserung



##### Killer Lean Academy

##### Umsetzung am Bsp. der Lernenden:

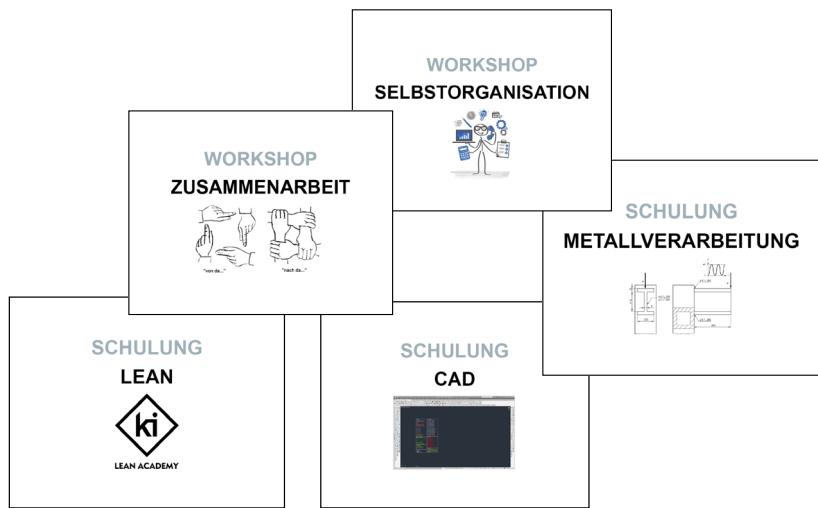
- 5 Module Lean Management
- Je Modul erfolgt
  - ein internes Seminar
  - Projekt im Betrieb (Bsp. Arbeitsplatzoptimierung)
  - ein Bericht des Lehrlings im Bereichsheft
- Schulung durch Lean Agent
- Zertifikat nach Abschluss aller Module



### 6.2.1. Ausbildung – Schulungsangebote als Teil der Killer Lean Academy

Als Teil der Lean Academy bietet die Killer Interior AG systematisch interne Schulungen während der Arbeitszeit an. Der Besuch dieser Veranstaltungen ist freiwillig. In der Schulung steht häufig ein Erfahrungsaustausch resp. das Lernen von Anderen im Vordergrund. Daraus entwickeln sich Best-Practices, welche im Unternehmen breit abgestützt und fest verankert sind.

## Aktuelle Schulungsthemen umfassen:



### Workshop Zusammenarbeit

Wie wird die Zusammenarbeit allgemein empfunden?  
In meiner Abteilung = schwarz



### Workshop Selbstorganisation

1. Teil  
**Selbstmanagement allgemein**
  - Kurzfilm Zeitmanagement
  - Vorstellung Urs: „OneNote“
  - Vorstellung Thomas: „LohnMethode“
  - Austausch in der Gruppe

### Ergebnis Workshop Zusammenarbeit



### Workshop Selbstorganisation

2. Teil  
**Selbstmanagement Auftragsabwicklung**
  - Gruppenarbeit

## Ausbildung – Lehrlinge

Die Killer Interior AG bildet fünf Schreinerlehrlinge aus. Im Rahmen der Lean Academy werden diese Lehrlinge bereits im ersten Lehrjahr zu Themen im Bereich Lean Management geschult. Unten stehender Artikel im Branchenmagazin «Schreinerzeitung» erläutert die bei der Killer Interior AG gelebte Schreinerlehre und wie sie junge Menschen im Handwerk befähigt, das Spannungsfeld zwischen Prozessoptimierung und gezieltem Eingehen auf individuelle Kundenwünsche zu meistern (o.A. 2018).



Der Schreiner-  
lernende der  
Zukunft



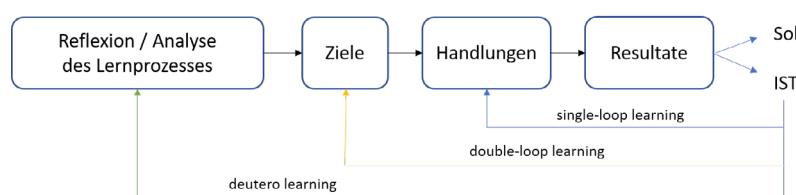
Abb. 42: Schulungsangebot (Killer Interior AG)  
Abb. 43: Schreinerzeitung, 1. Februar 2018

### 6.3. Theoretische Einordnung

Im Folgenden sollen zunächst klassische und dann neuere und neueste theoretische Perspektiven zur Betrachtung des betrieblichen Lernens, der Entwicklung und Innovation erläutert werden, um den konkreten Fall der Interior AG zu erfassen:<sup>14</sup>

Herangezogen werden die folgenden theoretischen Konzepte: das organisationale Lernen nach Chris Argyris und Donald Schön (1978) sowie der «reflective practitioner» nach Donald Schön (1983), das Organisationslernen nach Harald Geißler (1994), das «growth mindset» nach Carol Dweck (2006) und schliesslich die Idee des «Collective Genius» nach Linda Hill (2014).

Als Erstes fällt auf, dass das Lernen in diesem Unternehmen einen aussergewöhnlich hohen Stellenwert hat, und dass Ziele, Strukturen/Prozesse und auch die Kultur sowohl ein «double-loop learning» als auch ein «deutero learning» im Sinne der beiden «Väter» des Organisationslernens, Chris Argyris und Donald Schön, ermöglichen und fördern (Argyris und Schön 1978).



Argyris und Schön (1978) konnten auf der Basis damals etablierter Theorien des individuellen Lernens als Erste überzeugend darlegen, wie Organisationen erfolgreich lernen oder eben in ihrem Lernen scheitern: Lernende Individuen werden zu Akteuren einer erfolgreich lernenden Organisation, wenn ihnen Lernen in drei Varianten gelingt:

- Das so genannte «single-loop»-Lernen, also das Entdecken und Korrigieren von Fehlern innerhalb bestehender Leitlinien und Vorgaben resp. die Anpassung von Verhalten, um eine Abweichung vom Soll-Zustand zu verhindern. Oder, wie Probst und Büchel es formulieren: «die effektive Adoption an vorgegebene Ziele und Normen durch die Bewältigung der Umwelt» (Probst und Büchel 1994). Bei der Killer Interior AG findet Anpassungslernen laufend statt, immer wenn beispielsweise Tätigkeiten innerhalb der Lean-Philosophie verändert und angepasst werden, um beispielsweise 5-S am Arbeitsplatz noch besser umzusetzen. Der internen Lean Academy fällt dabei eine zentrale Rolle zu, Leitlinien und Vorgaben zu vermitteln und lebendig zu erhalten und so nicht-formales Lernen zu fördern. Aber auch das Lernen voneinander (informelles Lernen) wird bei der Killer Interior AG gefördert: So stellen die Team-Mitglieder einander neue Methoden, beispielsweise zum Zeitmanagement die so genannte «Löhn-Methode», vor.
- Wenn absehbare Soll-Abweichungen dazu führen, dass die zugrunde liegenden Leitlinien und Vorgaben an sich angepasst werden, dann sprechen Argyris und Schön von «double-loop»-Lernen. Im Deutschen hat sich dafür der Begriff «Veränderungslernen» durchgesetzt (Probst und Büchel 1994). Ein solches fand bei der Killer Interior AG statt im Zusammenhang mit den dramatischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Turbulenzen im Jahr 2020 als Folge der Covid-19-Pandemie. Als sich im März des Jahres abzeichnet hat, dass die bisherigen Ziele, Planungen und Vorgehensweisen teilweise obsolet geworden sind, war das Unternehmen sehr rasch in der Lage, einerseits die eigenen Strukturen und Prozessabläufe anzupassen (Aufteilung der Produktion in zwei unabhängige Schichten), um laufende Projekte plangemäss umzusetzen. Andererseits gelang es den Projektleitenden auch, die bestehenden bisherigen Projekte für die Kunden bei Bedarf anzupassen, zu ergänzen oder

Abb. 44: Lernebenen nach Argyris & Schön

<sup>14</sup> Zum Zusammenhang von Lernen und der Organisation von Wissen (siehe auch Krebs 1998)

alternative Lösungen zu finden. So konnten innerhalb kurzer Zeit nötige aufstellbare Plexiglasscheiben und Aufsteller mit Handdesinfektionsmittel für den Detailhandel angeboten werden. Darüber hinaus findet immer wieder in Workshops eine Reflexion zum Thema «Selbstorganisation» statt und veränderte Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit werden ausgelotet. In den «Räumen» des nicht-formalen Lernens werden Annahmen hinterfragt und Chancen zur kontinuierlichen Verbesserung diskutiert.

- Die dritte Lernschlaufe bei Argyris und Schön ist das Deutero-Lernen, welches dann stattfindet, wenn die Menschen in Organisationen ein Verständnis über ihr eigenes kollektives Lernen entwickeln, also sich bewusst werden, wie sie Fehler und Soll-Abweichungen entdecken und damit umgehen resp. dies bewusst tun. Das Konzept des Deutero-Lernens selbst geht auf Gregory Bateson (Bateson 2000) zurück, welcher Jahrzehnte vor Argyris und Schön die Bedeutung des Lernen-zu-lernens (oder: Learning II) beschrieb. Erst wenn ein Double-loop-lernen sowie ein Deutero-Lernen stattfindet, ist die Voraussetzung gemäss Argyris und Schön für ein erfolgreiches organisationales Lernen (sowie bewusstes Verlernen) gegeben. Donald Schön, der insbesondere das Lernverhalten erfolgreicher Praktikerinnen und Praktiker untersucht hat (Schön 1983), betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Reflexion. Hierfür sorgt die Killer Interior AG, indem sie Austausch- und Kommunikationsgefässe in Form von regelmässigen Workshops dafür bereitstellt und eine Reflexion immer wieder einfordert. Ein Beispiel dafür sind die Führungsworkshops zu Partizipation und Entwicklungsorientierung, welche Thomas Würtenberger durchführt und in denen er auffordert, bewusst eigene Annahmen zu hinterfragen. Zudem sind die bewusste Konzeption und die Unterscheidung verschiedener Lernformen – formales und nicht-formales Lernen, informelles und organisationales Lernen – ein Beispiel für «Deutero-Lernen».

Aus dem Konzept des organisationalen Lernens und weiteren Quellen heraus hat sich im Lauf der Jahre eine ganz neue wissenschaftliche Disziplin zum Lernen im Betrieb entwickelt, die Organisationspädagogik. Wie viele der Organisationspädagog\*innen setzt sich auch einer ihrer prominenten Vertreter, der deutsche Wissenschaftler und Berater Harald Geißler, kritisch mit dem klassischen Konzept von Argyris und Schön der 1970er Jahre auseinander. In bewusster Abgrenzung davon prägt er den Begriff «Organisationslernen» (Geißler 1994). Während «organisationales Lernen» (klassisches Verständnis, 1970er Jahre) das Lernen auf überindividueller, kollektiver Ebene analytisch erfassbar macht, verknüpft Geißler sein Verständnis von Lernen in Organisationen mit der Organisationsentwicklung (OE).

«Organisationslernen» versteht Geißler als permanente OE. Es erstaunt nicht, dass diese konzeptionelle Weiterentwicklung sich gerade in den 1990er Jahren vollzieht. Die 1990er waren geprägt von den Anzeichen dessen, was wir heute «VUCA»-Welt nennen, einer einsetzenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Dynamik und Komplexität mit bis heute nachhallenden Antworten darauf wie «Change Management» (Kotter 1995) oder Erkenntnissen zur Steuerung komplexer Systeme (Willke 1995). Der Trendbegriff «Agilität» wirkt dann als wieder-aufgewärmte Idee dessen, was seit Jahrzehnten bekannt ist: Unternehmen, die in einer dynamischen Umwelt überleben wollen, müssen sich stetig anpassen und nicht punktuell. Es gilt, die Kapazität zu entwickeln, von dem, was in der hierarchischen Welt als «unten» bezeichnet wird – also die produktiv wirkenden Mitarbeitenden – zuverlässig und zeitnah Lösungen für den Strom immer neu und schnell auftauchender Herausforderungen zu entwickeln. Im «Organisationslernen» hat sich bereits seit den 1990er Jahren die Erkenntnis durchgesetzt, dass dies nicht top-down, Management-geleitet funktionieren kann. Vielmehr gilt es, das Unternehmen als solches mit all seinen Mitarbeitenden dazu zu befähigen. Es ist kein Zufall, dass wir mit der Killer Interior AG ein Beispiel sehen, wo dies einem Unternehmen gelingt: Der CEO der Killer Interior AG widmete diesem Problem seine Dissertation, in welcher er den Reifegrad von Unternehmen in Bezug auf das Organisationslernen untersucht hat (Würtenberger 2020). Eine besondere Rolle im Organisationslernen schreibt er der Reflexion und dem ständigen Hinterfra-

gen des eigenen Denkens und Handelns zu. Dies auch, um in einer «offenen Zukunft» handlungsfähig zu bleiben, man denke nur an die Welt vor 13 Jahren ohne i-Phone und Apps zurück ...

Neuere theoretische Konzepte wie das «growth mindset» (in der erst mehr als 10 Jahre nach dem Original erschienenen deutschen Fassung «dynamisches Selbstbild») der us-amerikanischen Psychologin Carol Dweck (2019) lassen sich sehr gut mit dem permanenten «Organisationslernen» verknüpfen, weil sie deutlich machen, was es braucht, damit dies dauerhaft erfolgreich gelebt wird (Dweck 2017). Unter einem «growth mindset» versteht Dweck ein Bündel aus Glaubenssätzen und Grundauffassungen («mindset»), welches dadurch gekennzeichnet ist, dass Fähigkeiten durch die eigenen Anstrengungen eine Weiterentwicklung erfahren können. Menschen, die zu dieser Präferenz neigen, sind lernorientiert und benötigen gemäß Dweck differenziertes Feedback, um lernen und damit ihre Ergebnisse verbessern zu können (Dweck 2006). Ausdauer und Zähigkeit sind gemäß Dweck und Yeager Verhaltensweisen, welche diese Form des Mindsets prägen. Anstrengung ist in dieser Denkweise positiv geprägt, da diese erst Fähigkeiten und Intelligenz hervorbringt (Dweck und Yeager 2019). Ganz anders als beim gegenpoligen statischen Selbstbild, welches davon ausgeht, dass Intelligenz angeboren und nicht wirklich entwickelt werden kann. Per Gehirnwellenmessung zeigt sie, dass Menschen mit einem dynamischen Selbstbild bewusst auf neue Informationen achten und sich damit in Lernbereitschaft bringen. Auch wenn Menschen mit diesem Selbstbild an Grenzen stossen, geben sie nicht auf: «Das dynamische Selbstbild ermöglicht es Menschen, das zu lieben, was sie tun, und es dann auch noch zu lieben, wenn sich Hindernisse auftun» (Dweck 2017, S. 63). Die folgende Grafik stellt die Merkmale des dynamischen den Merkmalen des statischen Selbstbilds gegenüber:



Dweck argumentiert – und das ist typisch für ihre Profession als Psychologin – auf individueller menschlicher Ebene. Ein bestimmter Mensch verfügt bei ihr über ein mehr oder weniger stark ausgeprägtes «growth mindset». Bei der Killer Interior AG sehen wir ein starkes «growth mindset» am Verhalten der beiden einflussreichen organisationalen Akteure, Marco Killer und Thomas Würtenberger.

Wir wollen hier als Soziologe und Betriebswirt aber noch einen Schritt weitergehen. Unserer Ansicht nach ist das «growth mindset» auch in der Organisationskultur der Killer Interior AG, nämlich auf der Ebene der zugrunde liegenden Annahmen gemäß Edgar Schein (Schein und (Schein 2018, siehe Kapitel Kultur) zutiefst verankert, da es den ganzen Betrieb so deutlich durchdringt.

Schliesslich sollen die Arbeiten und Argumentationen der us-amerikanischen Harvard-Professorin und Innovations- und Leadership-Expertin Linda Hill Aufschluss darüber geben, was Führung mit Lernen und Weiterentwicklung zu tun hat und wieso beides insbesondere bei der Killer Interior AG untrennbar miteinander verknüpft und zentraler



Carol Dweck:  
[«Mindset - the new psychology of success» at Happiness & Its Causes 2013 | YouTube](https://www.yourpositiveparenting.com/mindset-the-new-psychology-of-success-at-happiness-its-causes-2013/)

Erfolgsfaktor ist. In ihrem Beitrag «Collective Genius» erläutern Hill und ihre Kolleg\*innen, was erfolgreiche Führungskräfte und Manager\*innen ausmacht (Hill et al. 2014). Gemäss Hill sorgen sie nicht für Erfolg nach dem Motto «Wie kann ich für Erfolg sorgen?», sondern «Wie kann ich die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Erfolg möglich wird?». Hier klingen Erkenntnisse aus der systemischen Theorie und Synergetik an – wobei Hill darauf explizit keinen Bezug nimmt, das ist nicht ihr Hintergrund: In komplexen Systemen, wie Organisationen es welche sind, macht es keinen Sinn, auf einzelne Interventionen, Massnahmen oder Individuen als Erfolgsgaranten zu setzen (Haken und Schiepek 2010). Vielmehr gilt es, das Kollektiv in seinem dynamischen Prozess als solches zu fördern. Zurück zu Hill. In einem Beitrag von 2020 vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie sieht sie dies bestätigt: Führungskräfte wie der Pfizer-Manager Michael Ku, denen es gelingt, unter immensem (Zeit-)Druck in einem Pharmaunternehmen neuartige Lösungen zu verantworten, schaffen die Bedingungen dafür, dass das Team zusammen mit ihnen die Zukunft entwickelt statt dass er oder sie die Richtung weist und die Organisation dazu bringt, ihm/ihr zu folgen (Hill 2020).

In ihren empirischen Untersuchungen innovativer Unternehmen weltweit hat Hill beobachtet, dass diese Organisationen die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander stark fördern, zu entdeckungsorientiertem Lernen ermuntern und Entscheidungen integrativ treffen. Ein Merkmal soll besonders herausgehoben werden: Die besonders erfolgreichen Unternehmen betrachten alle ihre Mitarbeitenden als förderungswürdige Talente. Statt sich auf die Suche nach «High Potentials» und die Förderung von Top-Kräften («A Player») zu konzentrieren, investieren diese Unternehmen in das Lernen und die Entwicklung aller gleichermaßen. Ein solches inklusives und integratives sowie personenbezogenes (nicht auf die Funktion ausgerichtetes) Lern- und Entwicklungsverständnis herrscht auch bei der Killer Interior AG. Alle Mitarbeitenden sind eingeschlossen im Aus- resp. Weiterbildungskonzept sowie in den informellen Lernprozessen. Von allen werden Lernen und Weiterentwicklung aber auch eingefordert sowie vom CEO Thomas Würtenberger beispielhaft als Rollenmodell vorgelebt.

## 6.4. Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung

Ein inklusives und integratives Lern-/Entwicklungskonzept, wie es die Killer Interior AG lebt, basiert, wie oben erläutert, auf einem entsprechenden dynamischen Menschenbild. Ein solches Menschenbild lässt sich nicht vorschreiben oder als Massnahme einführen. Aber es kann bewusst entwickelt werden, indem Führungskräfte und Manager\*innen ihre eigenen Annahmen hinterfragen oder sich diese von Expert\*innen spiegeln lassen. Es zeigt sich meist klar in den Unternehmensentscheidungen: Wenn Firmen lieber in ein aufwendiges Employer Branding investieren, um sich auf dem Arbeitsmarkt die besten Fachspezialistinnen und -spezialisten gegenseitig abzuluchsen und diese dann noch in aufwendigen Assessment-Center-Verfahren quasi auf «Herz und Nieren» prüfen, statt in das «Re-skilling» oder «Up-skilling» ihrer bestehenden Mitarbeitenden, zeugt das eher von einem statischen Menschenbild nach Dweck. Ebenso tun dies Performance-Management-Systeme, die in Personalportfolios münden, welche Gruppen von Mitarbeitende als «deadwood» (Totholz) oder im besseren Fall noch als «workhorses» (Arbeitsgäule) und damit als nicht entwicklungsfähig und -würdig kategorisieren (Odiorne 1984).

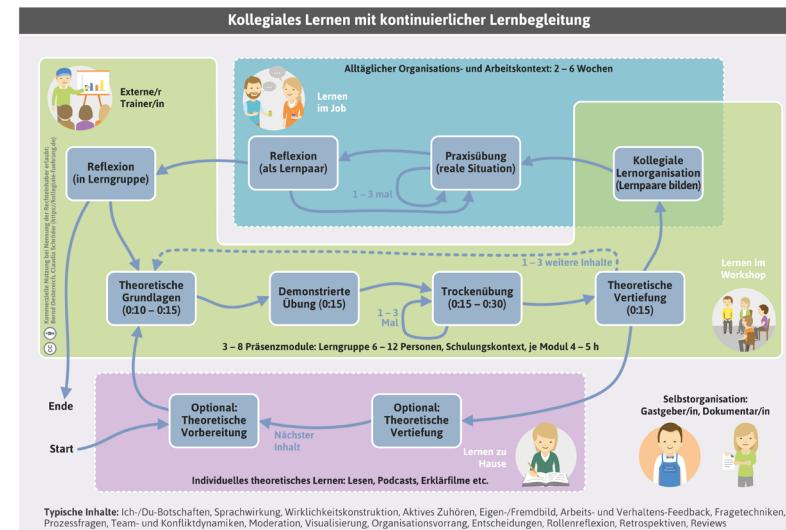
Erste Schritte hin zu einem inklusiven und integrativen Lern- und Entwicklungsansatz sind unserer Einschätzung nach also nicht in erster Linie die Konzeption und der Aufbau/die Anpassung einer systematischen Personalentwicklung mit einem passenden Mix aus internen und externen Massnahmen – das spielt natürlich durchaus eine wichtige Rolle. Vielmehr haben die verantwortlichen Manager\*innen und Führungskräfte zunächst nach Linda Hill dafür zu sorgen, dass geeignete Rahmenbedingungen für Lernen und Entwicklung geschaffen und gelebt werden. Das können beispielsweise sein:

- Lernen und Weiterentwicklung wertschätzen und belohnen; beispielsweise einen konstruktiven Umgang mit Fehlern finden; Raum zum Ausprobieren schaffen (exploratives Lernen).

- Als Rollenmodell vorangehen, sprich sich selbst weiterentwickeln und das eigene Lernen thematisieren.
- Regelmässig wiederkehrende Gefässe zur Reflexion ins Leben rufen, in denen Deutero-Lernen nach Argyris und Schön möglich ist. Ähnliche Gefässe sind aus dem agilen Projektmanagement bekannt (Scrum: Sprint-Retrospektive).
- Das eigene Performance-Management-System kritisch überprüfen und gegebenenfalls anpassen, damit es einer inklusiven Lern- und Entwicklungskultur förderlich ist.
- Den Teams Freiräume geben, um entdeckendes Lernen zu ermöglichen; dabei als Führungskraft Zurückhaltung üben mit Vorgaben und eigenen Vorschlägen, aber den Einbezug aller einfordern. Bei der Killer Interior AG sind hier beispielsweise die «Räume» für informelles Lernen neben dem formalen und nicht-formalen Lernen zu nennen.
- Gezielt externes Know-how in den Betrieb holen, sei es über Entwicklungsmassnahmen in Bildungsinstitutionen oder über Kooperationen mit entsprechenden Wissensträger\*innen.

### Exkurs

Ein konkretes Beispiel für eine kollegiale Lernbegleitung in einzelnen Schritten ist auf der folgenden Abbildung ersichtlich (Oestereich und Schröder 2020).

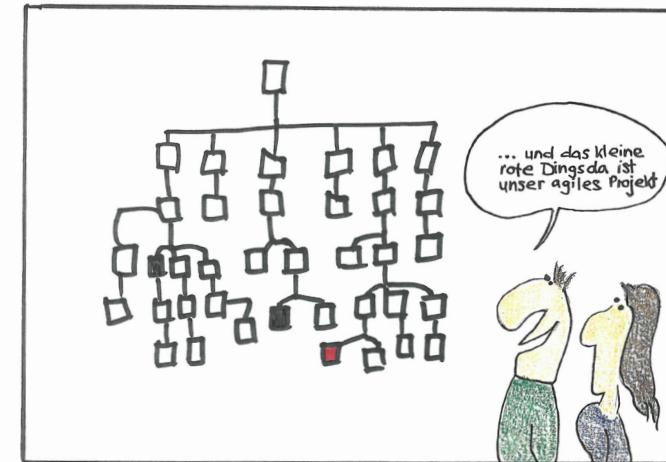


Nebst diesen diversen kulturellen und strukturellen Massnahmen braucht es aber auch den entsprechenden strategischen Entscheid und das Commitment. Im klassischen Talent-Management galt es, sich für eine dieser Ausrichtungen zu entscheiden: «build» oder «buy». In Zeiten des heutigen Fachkräftemangels sehen sich viele Betriebe gar nicht mehr vor diese Wahl gestellt. Dennoch wird erst eine bewusste strategische Entscheidung, die eigenen Talente aufzubauen («build»), die nötigen Energien und Stossrichtungen freisetzen können.

## 7. Fazit: Zusammenspiel der Schlüsselthemen und Einordnung

Rückblickend auf die unterschiedlichen Themen, die wir in diesem Buch vertieft haben, möchten wir einige Erkenntnisse zusammenfassen und auf die Besonderheiten der Killer Interior AG nochmals zugespitzt hinweisen. Sehr charakteristisch erscheint uns das holistische und organische Verständnis von menschenorientierter Unternehmensführung und Organisationslernen, was sich sowohl in Bezug auf das Dreieck aus Strategie-Struktur-Kultur als auch in allen Faktoren des 7-S-Modells und den logischen Ebenen nach Dilts zeigt. Ausgehend von dem Selbstverständnis und der Vision sowie den Werten im Zentrum sind alle weiteren Aspekte, die wir beleuchtet haben, mit drei Adjektiven gut zu beschreiben: umfassend, integrativ, konsistent. Auch widersprüchliche Anforderungen und Umfeldbedingungen werden in der Organisation auf eine eigene Art konstruktiv aufgenommen und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht – was insbesondere in Krisenzeiten nicht immer einfach ist und allen viel abverlangt.

Im Unterschied zu diesem holistischen und organischen Verständnis von Entwicklung sehen wir bei vielen anderen Firmen gegenwärtig punktuelle Bemühungen, im Rahmen beispielsweise der digitalen und/oder agilen Transformation von einem Ausgangspunkt (Baseline) zu einem konstruierten Zielzustand zu kommen. Dieser Gap wird dann mit zum Teil technokratischen Einzel-Massnahmen im Iter-Modus versucht zu überwinden, ohne hinreichend auf tieferliegende Widerstände und gewachsene (Macht-)Strukturen, Prozesse (Zielvorgaben, Budgetierung) und Systeme/Tools (MbO, Vergütung, People Management, Karriere etc.) verändernd einzuwirken. Von Führungskräften heißt es dann beispielsweise sinngemäß: «Werdet mal agil» und «Findet eure Rollen und Abläufe selbst». Werden neben einer modischen Semantik allerdings die Rahmenbedingungen dazu nicht radikal angepasst und entsprechend Autonomie und Unterstützung geboten, wird es aus Mitarbeitenden-Sicht schnell widersprüchlich oder gar zynisch. Man macht dann irgendwie mit, aber echtes Commitment und Engagement sieht anders aus. Der seit 2006 jährlich durchgeführte Survey «State of Agile»,



welcher zuletzt über 40'000 Praxisleute sowie Beraterinnen und Berater befragte, zeigt seit Jahren und auch in seiner letzten Fassung deutlich auf: Die grössten Hürden der Agilität sind konstant zwei Faktoren: Führung und die Unternehmenskultur (digital.ai 2020). Der zum Teil geforderte Spagat zwischen tiefliegender Selbsterneuerung («Purpose», Selbstverständnis, Ausrichtung, Kultur etc.) und wirtschaftlichen Überlebenszwängen ist nicht immer einfach zu meistern und braucht Zeit, die real oder gefühlt immer weniger vorhanden ist. Aber die Salami-Taktik («muddling-through») – hier ein wenig Sparen, da ein wenig ausgeben – und das lange Verharren in tradierten Business-Modellen und Praktiken reicht in vielen Fällen nicht mehr (siehe z.B. die deutsche Automobilindustrie). In einigen Branchen sind es so genannte «Digital Attacker» mit neuen oder veränderten Geschäftsmodellen, eco systems und Kostenstrukturen, die etablierte Unternehmen («incumbents») radikal herausfordern (siehe z.B. Banking, Insurance).

Im Unterschied zu den oben genannten punktuellen und operativen Veränderungen, die in der Regel zu kurz greifen, möchten wir den holistischen und organischen Ansatz der Killer Interior AG nochmals hervorheben und mit den Worten von Thomas Würtenberger aus der CEO-Perspektive zusammenfassen:



[Banken und eine agile Projektorganisation](#)

«Die Unternehmenswelt lebt von Veränderungen. Je nach Branche, Umweltbedingungen und Unternehmenssituation fallen diese unterschiedlich stark aus, wirken von aussen auf die Organisation ein oder werden selbst durch das Unternehmen verursacht. Was allen gemein bleibt: Die Unternehmensführung muss die Verantwortung für die Veränderung übernehmen.

### Verändern, aber wohin?

In einer durch VUCA geprägten Welt ist die Richtung und Dynamik der Veränderung kein vorgegebener Weg, der sich transparent und nachvollziehbar erklären lässt. Umso mehr zeigt sich, dass Viabilität (im Sinne von: «einen Weg gangbar machen») nur durch Lernen erreicht werden kann. Lernen, das beim Management anfängt und in Organisationslernen mündet. Es soll den Veränderungsprozess unterstützen, indem die menschenorientierte Unternehmensführung jeden Mitarbeitenden als emanzipierten und mündigen Teil der Organisation ansieht. Dies ist notwendig, um die verschiedenen Perspektiven im Unternehmen zu nutzen und damit verantwortungsvolles Handeln zu ermöglichen. Das heißt: Mitarbeitende in der Logistik – und nur sie – kennen die täglichen Probleme, die in der Logistik auftreten, und nur sie können diese lösen, so wie nur die Projektleiter die Probleme der Projektleitung lösen können usw. Indem sich das Management die Überforderung eingesteht, selbst allen Herausforderungen gerecht zu werden, entsteht der erste Schritt des Lernens. Die Führungsmannschaft muss stattdessen lernen, Rahmenbedingungen zu entwickeln, die das Lösen von Problemen zielgerichtet durch das Know-how der Mitarbeitenden ermöglichen. Das Erarbeiten einer Vision und der Erfolgsfaktoren des Unternehmens sowie das Öffentlichmachen einer Führungskultur gehören zu diesen Aufgaben. Führung entwickelt sich damit weg von der Bevormundung, hin zur Ermöglichung «Enabler». Dieses Grundprinzip führt zu einer Organisation, welche lernt, sich permanent zu verändern, und dabei Werte für Kunden und für sich selbst erschafft. Zudem wird die Organisation unabhängiger von einzelnen Personen, was zum Erfolg aller Beteiligten führt. Mit anderen Worten: Die Organisation lebt von der Vielfalt der Mitarbeitenden und nicht vom Erschei-

nungsbild Einzelner. Indem das allgemeine Bildungsniveau der Mitarbeitenden steigt, sie sich ihrer Verantwortung bewusst werden, bereit sind, Entscheidungen zu treffen und diese zu tragen, wird die Organisation stabiler und flexibler. Stabiler, indem Wissen zu organisationalem Wissen wird und damit in der Organisation für alle Mitarbeitenden zur Verfügung steht. Wissen wird allgemein zugänglich gemacht, ausgetauscht, diskutiert und damit informell weiterentwickelt. Zudem wird die Organisation flexibler, weil sie nicht von der Entscheidungsmacht einzelner Mitarbeitender abhängig ist und damit schneller reagieren kann. Insbesondere in unvorhersehbaren Zeiten wie der Covid-19-Pandemie ein wesentlicher Faktor.

Die Führung trägt dabei die entscheidende Verantwortung. Denn Entscheidungsmacht abgeben und Mitarbeitende befähigen kann nur derjenige, der mächtig und fähig ist, diese Entscheidungen zu treffen. Einer Unternehmensführung ohne diese Kompetenz fehlt dieses notwendige Mittel, was zur Lähmung der Organisation und der Veränderungsdynamik führt. So bleibt trotz allem Neuen eines beim Alten: «Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken.»

Im Anschluss an die Selbstbeschreibung von Thomas Würtenberger möchten wir mit Hilfe des Modells der logischen Ebenen nach Dilts nochmals in einer Art zusammenfassender Skizze wichtige Punkte festhalten. Die Konsistenz zwischen den Ebenen ist erfolgskritisch und Widersprüche können zu Entwicklungsblockaden führen.

Logische Ebene (Dilts)	Organisation	Praktiken der Führung	Fähigkeiten	«How?»	• Lernen, Organisationslernen, permanente Entwicklung, Reflexionsfähigkeit fördern und fordern (bei Killer Interior AG: Lean Academy)
Spiritualität (Kollektiv, Teil des Ganzen)	«What else?» Vision, Purpose	<ul style="list-style-type: none"> <li>Purpose bestimmen: Beitrag des Unternehmens für die Gesellschaft, Verkörpern einer Gemeinschaft, Talente und Leidenschaft fördern – intrinsische Motivation; «idealisierte Einfluss»</li> <li>Persönlicher Beitrag fürs Unternehmen und das eco system, organisationale und individuelle Sinndimension erschliessen sowie die Profession und den Standort weiterbringen (z.B. Schreinerberuf, ressourcenschonende Produktion, im Wettbewerb nicht nur bestehen, sondern vorangehen)</li> <li>Vorgehenskonzept Visionsbildung mit erfolgreichen Praktiken der Umsetzung bewusst verfolgen – Raum geben, Zeit investieren (nicht bei schönen Formulierungen stehen bleiben)</li> </ul>		«How?»	• Lernen, Organisationslernen, permanente Entwicklung, Reflexionsfähigkeit fördern und fordern (bei Killer Interior AG: Lean Academy)
Identität	«Who?»	Selbstverständnis (Strategieformation als lebendiger Prozess)	Verhalten	«What?»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenverantwortliches Handeln: z.B. entscheiden dort, wo die Kompetenz und das Wissen sind (Hierarchie leben)</li> <li>«Spielerischer Kampf» für die beste Lösung im Interesse des Unternehmens und der Stakeholder</li> <li>Das eigene Verhalten mit Hilfe einfacher Regeln anleiten: «Vermeide jegliche Art von Verschwendungen»</li> <li>Die Erfolgsfaktoren im Handeln beherzigen (zuverlässig, flexibel, wirtschaftlich); den eigenen Beitrag immer wieder vor Augen führen und sich dafür Zeit nehmen (konkrete Praktiken in den Arbeitsalltag integrieren)</li> <li>Sich in den vorgesehenen Gefäßen und Kanälen (pro-aktiv) einbringen (Stand-ups, «Einklinken – Ausklinken», Ideen sammeln)</li> </ul>
Werte	«Why?»	Unternehmenskultur	Umwelt	«Where/When?»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Stakeholder und das eco system einbeziehen, mehr tun als unmittelbar nötig erscheint (Vorträge etwa zu Lean Management, Firmenbesichtigungen etc.)</li> <li>Anregungen aus dem Umfeld suchen und einbeziehen (Austausch mit Hochschulen etc.)</li> <li>Am Standort und in der Region ein Zeichen setzen</li> <li>Nutzen für die Gesellschaft bieten; den Werkplatz Schweiz fördern durch regelmässige Interaktionen mit verschiedenen Stakeholdern</li> <li>Sich am Markt bewähren und sich dem Wettbewerb stellen, Akzente setzen</li> <li>Das Berufsbild prägen durch qualitativ hochstehende Lehrlingsausbildung</li> </ul>

Tabelle 5: Die logischen Ebenen bezogen auf das Unternehmen Killer Interior AG

In der tabellarischen Skizze haben wir einige Punkte festgehalten, die in den einzelnen Kapiteln vertieft wurden. Betonen möchten wir nochmals das holistische Verständnis und die Konsistenz zwischen den Ebenen, welche Lernen und Entwicklung fördern; wirtschaftlicher Erfolg wird so ermöglicht und konsequent angestrebt. Widersprüche zwischen den Ebenen können zu Konflikten und Blockaden führen und Entwicklung hemmen: Agilität und Eigenverantwortung funktionieren nicht ohne beispielsweise geteilte Macht, Kompetenz, psychologische Sicherheit und ein entsprechendes professionelles Selbstverständnis auf den höheren logischen Ebenen.

Abschliessend möchten wir das konsistente Zusammenspiel der Ebenen an einem konkreten Beispiel verdeutlichen.

Problem auf der Umwelt-Ebene: Kunde reklamiert auf der Baustelle  
**Verhalten:** gemeinsame Problemlösung und Entscheidung

Wenn das nicht funktioniert – nächste Ebene, welche Fähigkeiten helfen mir, das Problem zu lösen (braucht es z.B. noch einen weiteren Perspektivenwechsel, verstehe ich das Kundenbedürfnis und -Anliegen richtig – re-framing, welchen Handlungs- und Entscheidungsspielraum gibt es, welches Vorgehen zur Problem- und Konfliktlösung ist geeignet etc.)? Diese kognitiven Fähigkeiten helfen mir, mich anders zu verhalten und alternative Problemlösungen anzustreben. Wenn man zu keinem kognitiven Ergebnis kommt, «Gewinnen» der Antrieb ist und man auf dieser Ebene stecken bleibt, kann man langwierige «Win-Lose» oder sonstige mikropolitische Verhandlungs- oder juristische Kampfspiele inszenieren. Aus Sicht etwa eines «Gebers» nach Adam Grant ist es sinnvoll und klug, rechtzeitig auf die nächste logische Ebene zu wechseln und damit wirkungsvoll sowie erfolgreich im Sinne des Ganzen weiterzukommen.

Auf der nächsthöheren Ebene muss ich eine Werte-Entscheidung treffen (passend zu Einstellungen und Überzeugungen). Das Kundenanliegen ist weitgehend berechtigt, die Beziehung zu ihm/ihr wichtig: Unsere Werte des partnerschaftlichen Umgangs lassen Lösung XY zu – auch wenn dies mit Einbussen verbunden ist und wir unsere Interessen nicht durchsetzen können bzw. wollen. Der bewusste Wechsel zu einer hö-

heren Ebene liefert eine neue Dimension und neue Ressourcen der Problemlösung.

Wenn die Werte des partnerschaftlichen Miteinanders verletzt werden, kommt die nächste Ebene ins Spiel: Passt die «Lösung» noch zu unserem Selbstverständnis, unserer Glaubwürdigkeit als Unternehmen; lässt unsere Identität das zu? Wenn auf dieser Ebene dann ein Konflikt besteht und keine Lösung mehr möglich ist, muss man «Nein» sagen und mit den Konsequenzen leben.

Ein weiteres konsequentes Beispiel zur Veranschaulichung der logischen Ebenen ist die Outdoor-Marke Patagonia mit ihrer Nachhaltigkeitsphilosophie und einem klaren Purpose. Ihr CEO Ryan Gellert betont das Selbstverständnis und die Identität sowie die werteorientierte Form der Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen. Auf die Frage, ob sie jede Verkaufsplattform einzeln überprüfen und selektieren, antwortet er: «In Europa haben wir viele sogar gekappt. Wir gehen zu den Vertretern der Läden, seien diese nun online oder stationär, und sagen: «Das sind wir, und so stellen wir uns die Partnerschaft vor». Zalando war offen dafür, sie haben sogar aktiv mitgemacht. Andere waren es weniger. Also haben wir die Zusammenarbeit beendet. Ich sage jetzt nicht, mit wem. Aber es waren unsere grössten Absatzkanäle in Grossbritannien darunter. ... Wenn man eine Einnahmequelle von vielleicht 1 Mio. € zumacht, geht sie nicht einfach irgendwo anders wieder auf. Aber: Wenn man nicht bereit ist davonzulaufen, ist man nicht bereit zu verhandeln. Wir wollen nicht nur heisse Luft produzieren. Und: Irgendwie haben wir Menschen unsere Rolle in der Wirtschaft von unseren eigenen Werten entkoppelt. Das gilt für CEO genauso wie für alle anderen Angestellten in einem Unternehmen. Wir gehen arbeiten und erledigen dort unsere Pflicht. Dann gehen wir nach Hause und kümmern uns um das, was uns wirklich wichtig ist. Es braucht eine Evolution. ... Der Kapitalismus ist ein grossartiges System. Aber er muss sich weiterentwickeln. Er muss Dinge wie saubere Luft, Wasser oder Bodenqualität mit einbeziehen. Das sind grundsätzliche Voraussetzungen fürs Leben, und die sind bedroht. Letztes Jahr haben viele Wirtschaftsführer anerkannt, dass die Allgemeinheit genauso wichtig ist wie die Ak-



Patagonia will  
nicht mehr  
wachsen

tionäre. Das war gut zu sehen, aber es müssen auch konkrete Taten folgen.»

Eine hohe Konsistenz zwischen den Ebenen ermöglicht eine durchgängige Lern- und Entwicklungsorientierung. So sind Verhaltensänderungen wirkungsvoller, wenn sie durch Änderungen, beispielsweise von Einstellungen und Glaubenssätzen, unterstützt werden. Aus dem Leistungssport oder mentalen Training ist dies hinlänglich bekannt (Heimsoeth 2018).

Wenn Probleme, Konflikte etc. auf einer Ebene nicht gelöst werden können, geht man auf die nächste Ebene und nutzt diese als Ressourcen zur Problemlösung (Lernen findet dann auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen neurologischen Arealen statt mit zum Teil auch emotional entlastenden Momenten) und es kommt zu veränderten Verhaltensweisen – das Konzept des dynamischen Selbstbildes und «growth mindset» kann dafür auf individueller Ebene wegweisend sein. Menschenorientierte Führung ermöglicht und fördert eine derartige Orientierung und schafft zugleich aus Sicht der Unternehmensführung die Bedingungen auf allen Ebenen für erfolgreiches Wirtschaften im Bewusstsein menschlicher Lebensgrundlagen.

Humane Organisationsformen bieten Chancen, das volle Potenzial von Menschen auszuschöpfen und dabei die technologischen Möglichkeiten in vermehrt horizontalen Welten zu nutzen. Die unterschiedlichen Trends und Veränderungen fordern eine tiefergehende Erneuerung von Unternehmen jenseits steiler Pyramiden in vertikalen Welten mit grossen Machtgefällen und Ungleichheiten – eine «soziale und integrative Marktwirtschaft» braucht eine neue und nachhaltige (ESG)-Chance mit dem kraftvollen Einsatz vieler. Mit Fokus auf menschenorientierte Unternehmensführung und Organisationslernen haben wir mit diesem Buch versucht, dazu einen Beitrag zu leisten, persönlich Stellung bezogen und auch eigene Meinungen und Vorstellungen vermittelt. Wenn Sie bis hierher gekommen sind, bleibt nur eins: Herzlichen Dank für die Lektüre! Wir freuen uns sehr auf Rückmeldungen, Anregungen und einen weiterführenden Austausch.

## Literaturverzeichnis

ARGYRIS, CHRIS; SCHÖN, DONALD (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.

AU, CORINNA VON (HG.) (2016): *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität*. Wiesbaden: Springer.

BASS, BERNARD M.; AVOLIO, BRUCE J. (2000): *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

BATESON, GREGORY (2000): *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: University of Chicago Press.

BENNIS, WARREN G.; NANUS, BURT (2004): *Leaders*. New York, London: HarperBusiness Essentials.

BINSWANGER, MATHIAS (2019): *Der Wachstumszwang*. Weinheim: Wiley.

BROWN, M. HELEN; HOSKING, DIAN MARIE (1986): *Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements*. In: *Human Relations* 39 (1), S. 65–79.

CASTELLS, MANUEL (2000): *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell.

CLASSEN, MARTIN (2019): *Spannungsfelder im Change Management. Veränderungen situativ gestalten*. Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien.

COVEY, STEPHEN R.; ROETHE, ANGELA; BERTHEAU, NIKOLAS; PROSS-GILL, INGRID (2018): *Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*. Offenbach: Gabal.

DIGITAL.AI (2020): 14th Annual State of Agile Report. Online verfügbar unter <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>.

DILTS, ROBERT (1990): *Changing Belief Systems with NLP*. Cupertino, CA: Meta.

DILTS, ROBERT B. (2019): *Next Generation Leadership. Mach Dich fit für die Zukunft mit Innovation und Resilienz*. Erlangen: Castle Mount Media.

DWECK, CAROL (2006): *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.

DWECK, CAROL (2017): *Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. München: Piper.

DWECK, CAROL; YEAGER, DAVID (2019): *Mindsets: A View from Two Eras*. In: *Perspectives on Psychological Sciences* 14 (3), S. 481–496.

EDMONDSON, AMY C. (2020): *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Vahlen.

FURTNER, MARCO; BALDEGGER, URS (2016): *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

GEISSLER, HARALD (1994): *Grundlagen des Organisationslernens*. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.

GIDDENS, ANTHONY (1984): *The constitution of society*. Berkley: University of California Press.

GRANT, ADAM (2016): *Geben und Nehmen. Warum Egoisten nicht immer gewinnen und hilfsbereite Menschen weiterkommen*. München: Droemer.

HAKEN, HERMANN; SCHIEPEK, GÜNTER (2010): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen: Hogrefe.

HAMEL, GARY; ZANINI, MICHELE (2020): Humanocracy. Creating organizations as amazing as the people inside them. Boston, MA: Harvard Business Review.

HARARI, YUVAL NOAH (2018): Homo Deus. Eine Geschichte von Morgen. München: C. H. Beck.

HASTINGS, REED; MEYER, ERIN (2020): Keine Regeln. Warum Netflix so erfolgreich ist. Berlin: Econ.

HEIMSOETH, ANTJE (2018): Kopf gewinnt!. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

HILL, LINDA (2020): Being the Agile Boss. In: MIT Sloan Management Review 62 (1), S. 6–10.

HILL, LINDA; BRANDEAU, GREG; TRUELOVE, EMILY; LINEBECK, KENT (2014): Collective Genius. The Art and Practice of Leading Innovation. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

HUNGENBERG, HARALD (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

KOTTER, JOHN (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts fail. In: Harvard Business Review (March-April), S. 59–67.

KREBS, MICHAEL (1998): Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

LALOUX, FRÉDÉRIC (2017): Reinventing organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

MINTZBERG, HENRY (1991): Mintzberg über Management. Wiesbaden: Springer.

MORGAN, GARETH (1997): Images of Organization. Thousand Oaks, CA: Sage.

MULLINS, J. W., & CUMMINGS, L. L. (1999): Situational strength: A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change. In: Journal of Organizational Change Management, 12(6), 1999, S. 462–479. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1108/09534819910300846>.

O.A. (2018): Der Schreinerlernende der Zukunft. In: Schreinerzeitung, 01.02.2018 (5/2018). Online verfügbar unter <https://www.schreinerzeitung.ch/de/artikel/der-schreinerlernende-der-zukunft>.

ODIORNE, GEORGE S. (1984): Strategic Management of Human Resources. San Francisco: Jossey Bass.

OESTEREICH, BERND; SCHRÖDER, CLAUDIA (2020): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen.

O'SULLIVAN, MICHAEL (2019): The levelling. What's next after globalization? New York: PublicAffairs.

PETERS, THOMAS J.; WATERMAN, ROBERT H. (2003): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Frankfurt a.M.: Redline.

PFEFFER, JEFFREY (2011): Power. Why some people have it and others don't. New York: HarperCollins.

PROBST, GILBERT; BÜCHEL, BETTINA (1994): Organisations Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.

ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, TIMOTHY A. (2017): Organizational Behavior. London: Pearson.

ROSENBERG, MARSHALL (2013): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.

ROWOLD, JENS (2015): Human Resource Management. Berlin, Heidelberg: Springer.

SCHEIN, EDGAR H.; SCHEIN, PETER (2018): Organisationskultur und Leadership. München: Vahlen.

SCHÖN, DONALD (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals think in Action. New York: Basic Books.

SCHREYÖGG, GEORG; GEIGER, DANIEL (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Springer Gabler.

SCHREYÖGG, GEORG; SYDOW, JÖRG (HG.) (2003): Strategische Prozesse und Pfade. Wiesbaden: Gabler.

SINEK, SIMON (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. London: Portfolio Penguin.

SYDOW, JÖRG; WINDELER, ARNOLD; KREBS, MICHAEL; LOOSE, ACHIM; VAN WELL, BENNET (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis im Versicherungsnetzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag.

VARGA VON KIBÉD, MATTHIAS (2015): Zeit als Weg, Zeit als Fluss. In: Praxis Kommunikation 1 (3), S. 18–21.

WILLKE, HELMUT (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart: Gustav Fischer.

WOMACK, JAMES P.; JONES, DANIEL T. (2006): Lean solutions. Frankfurt: Campus.

WÜRTENBERGER, THOMAS W. (2020): Organisationslernen aus organisationspädagogischer Perspektive. Explorative Studie zur Bestimmung der Dimension und Indikatoren des Reifegrades von Organisationen. Karlsruhe: KIT-Bibliothek.

YUKL, GARY (2012): Leadership in Organizations. Harlow: Pearson Education.

ZÖLCH, MARTINA; OERTIG, MARCEL; CALABRÒ, VIKTOR (HG.) (2020): Flexible Workforce - fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice. Bern: Haupt.

# Anhang

## Ansprechpartner Killer Interior AG:

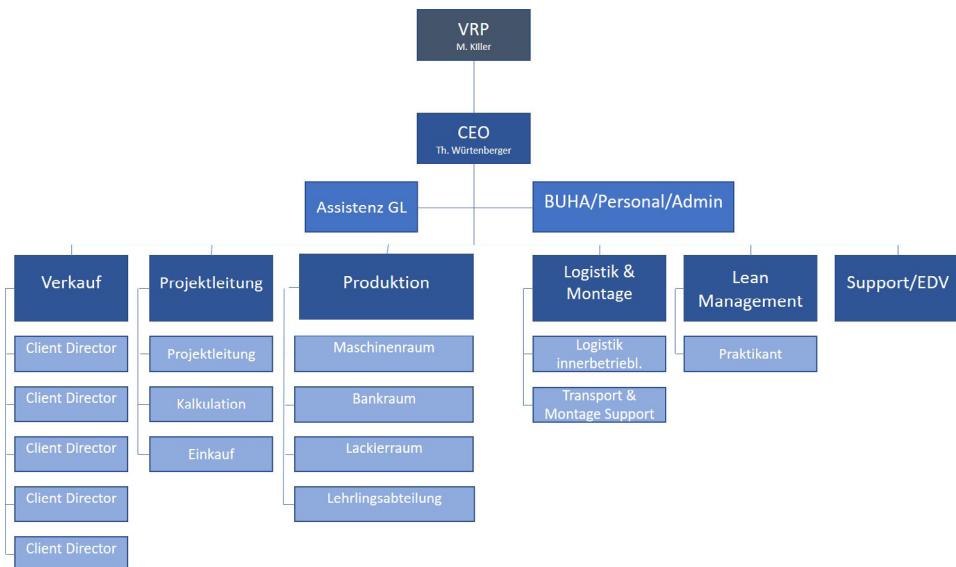


Marco Killer, Inhaber  
& VR-Präsident



Thomas Würtenberger,  
CEO

## Das Organigramm



## Der neue Standort

2018 hat die Killer Interior AG das neue Büro- und Produktionsgebäude in Lupfig bezogen. Das Investitionsvolumen betrug über CHF 20 Mio. Im Büro und in der Produktion wurden die Abläufe nach den Prinzipien des Killer Lean Managements konsequent optimiert. Die Besucher sind begeistert von den modernen Arbeitsplätzen, klar strukturierten Prozessen, der Ordnung und dem harmonischen Innenleben. «Sensationell», «faszinierend» und «einmalig» gemäss Kurt Schmid, Präsident Aargauischer Gewerbeverband. Neubau-Videos, Fotos, Zeitungsartikel: [www.killer.ch/de/neubau.html](http://www.killer.ch/de/neubau.html)

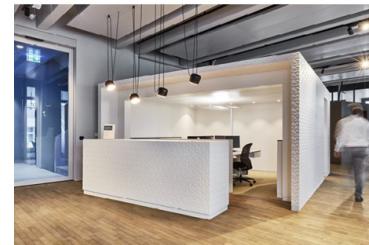


Abb. 48: Marco Killer, Thomas Würtenberger  
Abb. 49: Organigramm (Killer Interior AG)  
Abb. 50: Neuer Standort (Killer Interior AG)



## Nachhaltigkeit

Im Neubau wurden viele Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit und Ökologie umgesetzt. Mit seinen 1'428 Solarpaneelen auf dem Dach sowie der Nutzung der Abwärme aus den Produktionsprozessen ist der Bau sein eigenes Kraftwerk. «Hier stimmt nicht nur die Verpackung, sondern auch der Inhalt», stellte der Regierungsrat Dr. Urs Hofmann am Eröffnungsfest zufrieden fest.



Killer Interior AG  
– Neubau

## Management und Organisationsentwicklung bei der Killer Interior AG (Konzepte)

Organisationslernen wird bei der Killer Interior AG als permanente Organisationsentwicklung bezeichnet. Das Wesentliche dabei: Der Entwicklungsprozess erfolgt im Wechselspiel zwischen Führung und Mitarbeitenden. Um dies in der Praxis umzusetzen, benötigt es ein tieferes Verständnis für die Ansatzpunkte des Organisationslernens. Das folgende Modell soll dies unterstützen.

In einem systemischen Verständnis zeigt es keine mechanische Struktur, sondern die notwendige Verzahnung zwischen strategischen, operativen und bildungsrelevanten Lernprozessen. Unternehmenskultur, Werte, Kommunikation und Kompetenzenentwicklung tragen dazu bei, die unterschiedlichen Themenfelder der Organisationsentwicklung voranzutreiben.

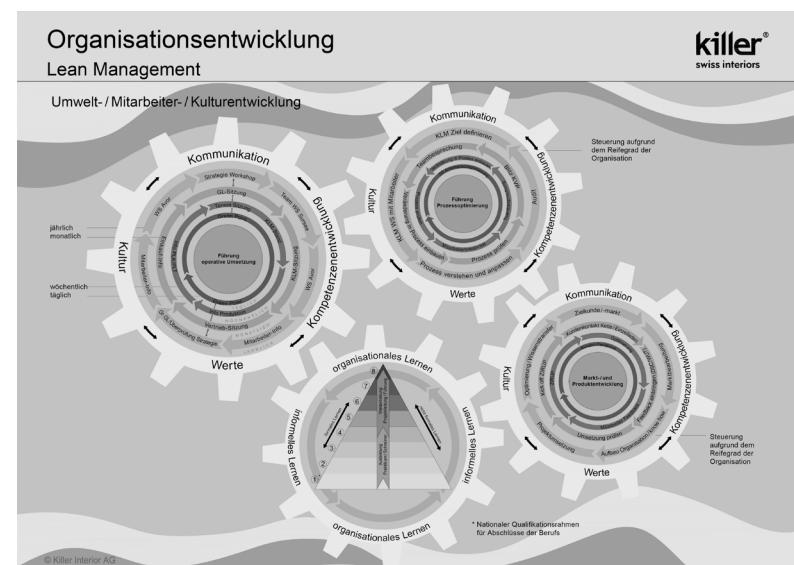
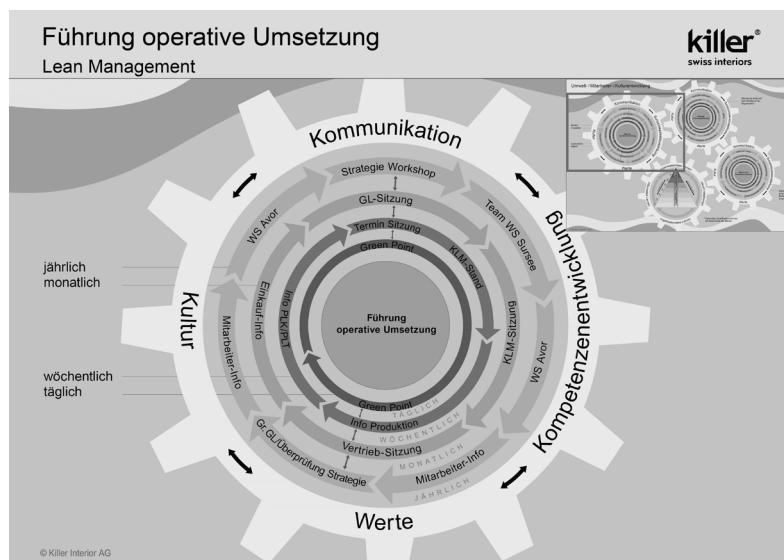
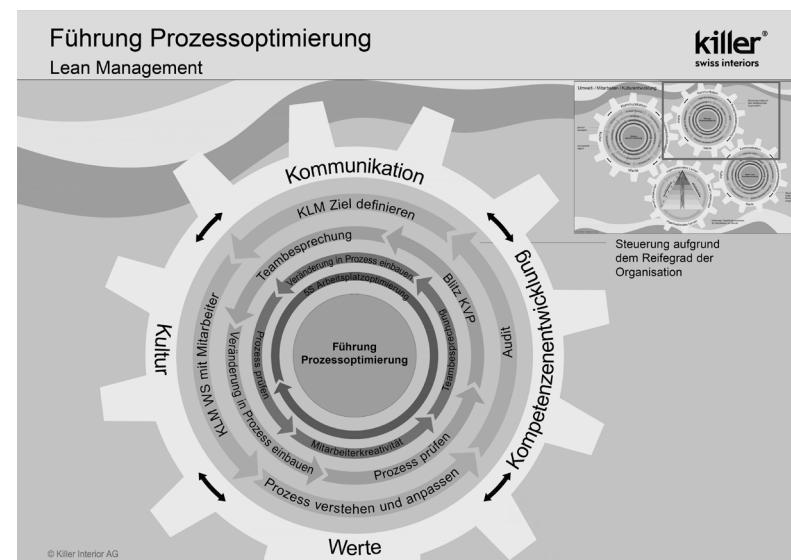


Abb. 51: Neuer Standort (Killer Interior AG)  
Abb. 52: Nachhaltigkeit (Killer Interior AG))

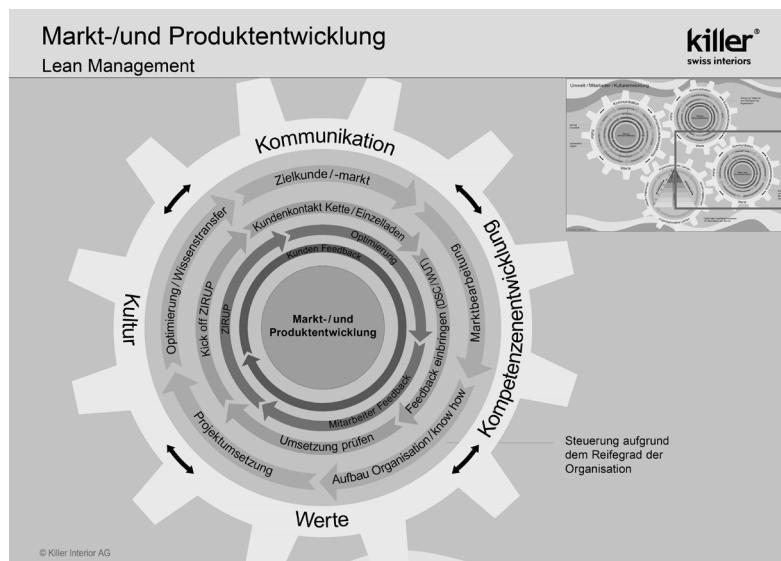
**1. Führung der operativen Umsetzung** In diesem Bereich wird das Zusammenspiel von Strategiebildung und operativer Umsetzung dargestellt. Die Prozesse sind zeitlich verortet und werden in jährlichen, monatlichen, wöchentlichen und täglichen Zyklen reflektiert und geführt, vergleichbar mit einer klassischen Ablauforganisation.



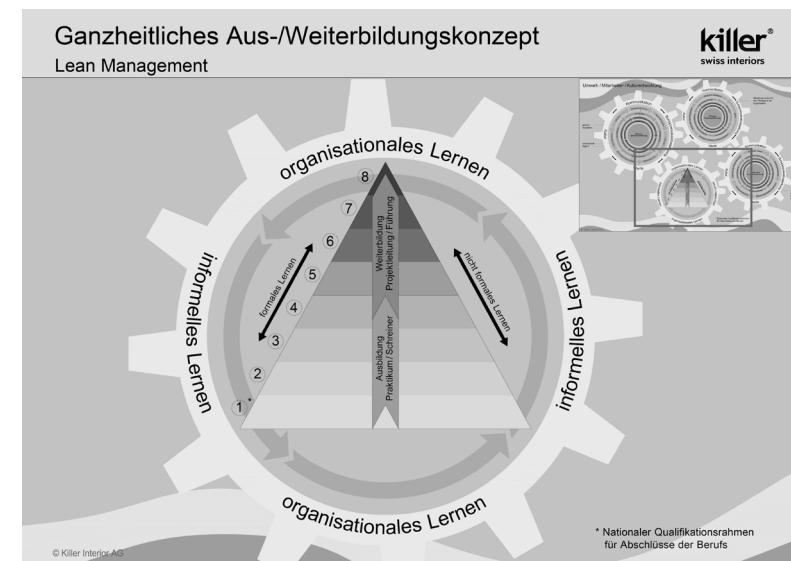
**2. Führung Prozessoptimierung** Die Wettbewerbsfähigkeit durch Effizienzsteigerung rückt durch dieses Element in den Vordergrund. Das Bewusstsein, Prozesse in ihrer Komplexität zu verstehen, bevor diese angepasst werden, und die dafür notwendige Einbeziehung der Mitarbeitenden wird im Modell sichtbar gemacht. Zudem unterscheidet sich die Steuerung dieses Führungskreislaufes grundlegend von dem vorangegangenen: Die Veränderung der Prozesse erfolgt nicht mehr zeitlich nach dem chronologischen Prinzip (jährlich, monatlich usw.), sondern aufgrund des Reifegrads der Organisation. So wie ein Apfel, der nicht aufgrund eines kalenderisch festgelegten Zeitpunktes reif und essbar ist, sondern erst dann, wenn er sich aufgrund seinens Wachstumsprozesses entwickelt hat, braucht auch die Organisation Zeit zum Wachsen. Ist die Organisation nicht reif für den Change-Prozess, wird sie davon überfordert, was zu Widerständen und Blockaden führt. «Kreativität von Mitarbeitenden und die für den Innovationsprozess notwendige Kritik- und Konfliktfähigkeit kann nicht angeordnet werden».



**3. Führung Markt- und Produktentwicklung** Analog zur Prozess-optimierung ist dieser Führungskreis vom Reifegrad der Organisation abhängig. Die feinen Nuancen im Tagesgeschäft wahrzunehmen und Massnahmen umzusetzen, um anspruchsvolle Kunden zu begeistern, erfordern ein Sensorium, welches nicht nach Schema x arbeitet. Das individuelle Eingehen auf Kundenbedürfnisse und die daraus notwendigen Prozesse abzuleiten, erfordern Freiräume, Ressourcen und Teamarbeit. Zudem müssen die Ergebnisse selbtkritisch hinterfragt werden und die Erkenntnisse in den Folgeprozess einfließen.



**4. Ganzheitliches Aus- und Weiterbildungskonzept** Der «Schlussstein», der permanente Organisationsentwicklung und damit Organisationslernen ermöglicht. Das Ziel: Handlungskompetenz im Sinne von eigenverantwortlichem Handeln für das Unternehmen und die Stakeholder. Mitarbeitende werden in ihrer fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzentwicklung unterstützt. Der Informationsaustausch prägt organisationales Lernen. Insbesondere in diesem Kreislauf wird die Steuerung vom Reifegrad der Organisation erkennbar.



Das Organisationsmodell wurde entwickelt, um die Einflussfaktoren und Zusammenhänge systemtheoretisch darzustellen. Es soll dabei keine mechanische Struktur verkörpern, sondern die notwendige Verzahnung aufzeigen von strategischen, operativen und bildungsrelevanten Lernprozessen. Die Umwelt der Organisation (Marktveränderungen, politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, Mitbewerbersituation, Ausnahmesituationen, z.B. Corona, usw.) ist in einer Wellenbewegung dargestellt und wird nur hintergründig betrachtet, um den Fokus auf den wesentlichen Einwirkungsbereich der Organisation zu legen, und damit auf die Organisation selbst.

## Ausbildung und Weiterbildung bei der Killer Interior AG

Killer Interior AG gewinnt AWARD BILDUNG HOLZ 2018

Medienmitteilung, 18. April 2018

Die Jury AWARD BILDUNG HOLZ 2018 hat entschieden: Die Auszeichnung für herausragendes Engagement in der Aus- und Weiterbildung in der Holzwirtschaft geht an die Firma Killer Interior AG aus Lupfig. Die Preisübergabe fand am Mittwoch, 18. April 2018, anlässlich des Unternehmenstags Holz Biel an der Berner Fachhochschule BFH statt.

Der AWARD BILDUNG HOLZ ist eine Auszeichnung für Schweizer Unternehmen in der Holzwirtschaft mit herausragendem Engagement in der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal und wurde dieses Jahr erstmals verliehen. Mit dem Award und dem Preisgeld von CHF 2000.– will die Stiftung der Schweizer Wirtschaft zur Förderung der Weiterbildung in der Holztechnik jährlich ein Schweizer Unternehmen würdigen, welches sich als Kaderschmiede positioniert und zukünftige Fachleute in holzverarbeitenden Berufen überdurchschnittlich in ihrer Aus- oder Weiterbildung fördert und unterstützt.

Die Jury AWARD BILDUNG HOLZ 2018 freut sich, die Auszeichnung für herausragendes Engagement in der Aus- und Weiterbildung der Firma Killer Interior AG aus Lupfig (AG) zu verleihen. Sie gehört zu den führenden Schweizer Unternehmen im Ladenbau und individuellen Innenausbau. Das Familienunternehmen wurde 1936 gegründet und beschäftigt rund 60 Mitarbeitende. Ganzheitliches Bildungskonzept überzeugt Jury

Die Killer Interior AG bietet ihren Mitarbeitenden ein ganzheitliches Aus- und Weiterbildungsprogramm. Das Konzept basiert auf klar definierten Lernarten wie formales und nicht-formales Lernen, welche sich im Wesentlichen durch das externe resp. interne Erlangen von Wissen unterscheiden. Das Konzept wird abgerundet durch das Angebot von informellem und organisatorischem Lernen, das als fortlaufender, interner Lernprozess der Mitarbeitenden und der Organisation angesehen wird.

Die Bewerbung der Firma Killer Interior AG besticht durch ihren ganzheitlichen Ansatz und die spürbare Integration der Massnahmen in die Mitarbeitenden- und Organisationsentwicklung. Die Firmenleitung konnte mit ihrer Bewerbung glaubhaft vermitteln, dass mit den angebotenen Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung die Mitarbeitenden individuell gefördert werden und sich das Unternehmen nachhaltig entwickeln sowie auf die Zukunft ausrichten kann. Zudem sehen sie die Bildungsmassnahmen als wichtigen strategischen Erfolgsfaktor. Das Leitungsteam hat erkannt, dass es zum Erlangen von gutem Fachpersonal ihrerseits eine aktive Rolle einnehmen muss. Die Aus- und Weiterbildung der Individuen wird nicht dem Zufall überlassen, sondern es werden bewusst gute Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Lernzuwachs geschaffen.

Die Jury beurteilt das Konzept im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche in der Holzwirtschaft als äusserst fortschrittlich. Finanzielle Beteiligung durch das Unternehmen sowie flexible Zeitarbeitsmodelle fördern die Motivation der Belegschaft zur stetigen persönlichen Weiterentwicklung und folglich zur kontinuierlichen Entwicklung der Organisation. Mit ihrem gesamtheitlichen Engagement leistet die Firma Killer Interior AG auch einen wichtigen Beitrag zur Nachwuchsqualifikation in der Schweizer Holzwirtschaft.

## Autorin und Autor

Renate Grau, Dr. oec. HSG und Diplom-Soziologin univ. ist Dozentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Thema Führung. Sie leitet das Weiterbildungsprogramm MAS Leadership und Change Management.

[renate.grau@fhnw.ch](mailto:renate.grau@fhnw.ch)

Dr. Renate Grau | [LinkedIn](#)

Michael Krebs, Dr. rer. oec., ist seit 2019 Dozent unter anderem für Organisation, Führung und Change-Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Zuvor war er 14 Jahre bei der Credit Suisse in unterschiedlichen Funktionen, die letzten 8 Jahre in einer globalen Führungsrolle für die Risikobewertung von Anlageprodukten und Kundenportfolios. Davor war er Human Resource Director bei GE Capital, Leiter HR und Organisation bei Redsafe Bank (ehemalige Tochter der Swiss Life) und Management-Berater bei Cap Gemini (Gemini Consulting).

[michael.krebs@fhnw.ch](mailto:michael.krebs@fhnw.ch)

Dr. Michael Krebs | [LinkedIn](#)

## Mitwirkende Autoren

Marco Killer, lic.oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, ist in dritter Generation Inhaber und Präsident des Verwaltungsrates der Killer Group, zu der auch die Killer Interior AG gehört. Vor seinem Einstieg ins Familienunternehmen hat Marco Killer an der Universität St. Gallen (HSG) Betriebswirtschaft studiert, war 4 Jahre bei KPMG in der Wirtschaftsprüfung tätig und hat sich zum diplomierten Wirtschaftsprüfer weitergebildet. Marco Killer ist zudem Verwaltungsrat einer Regionalbank.

[marco.killer@killer.ch](mailto:marco.killer@killer.ch)

Marco Killer | [LinkedIn](#)

Thomas Würtenberger, Dr. phil., MBA, ist seit 2000 in verschiedenen Funktionen bei der Killer Interior AG tätig, seit 2016 als CEO. Als gelernter Schreinermeister beschäftigt er sich zudem seit vielen Jahren mit dem Thema Leadership, Organisationslernen und Bildung. Die Steinbeis-Hochschule Berlin verlieh ihm dafür 2017 im Bereich der Wirtschaftswissenschaften den 1. Studienpreis, 2020 promovierte er am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) an der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften im Bereich Berufspädagogik.

[thomas.wuertenberger@killer.ch](mailto:thomas.wuertenberger@killer.ch)

Dr. Thomas W. Würtenberger | [LinkedIn](#)

**FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz**

Hochschule für Wirtschaft

Riggenbachstrasse 16

CH – 4600 Olten

Schweiz

[www.fhnw.ch/wirtschaft](http://www.fhnw.ch/wirtschaft)

Dr. Renate Grau und Dr. Michael Krebs, FHNW

Hochschule für Wirtschaft, Olten

Unter Mitwirkung von Marco Killer und

Thomas Würtenberger, Killer Interior AG, Lupfig

Konzeption:

Dr. Renate Grau und Dr. Michael Krebs,

FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten

Redaktion:

Sonja Märki, Killer Interior AG

Lektorat:

Dr. Mechthilde Vahsen

Layout:

Nadja Häfliger, Zürich

**1. Auflage 2021**

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autorin, Autoren, die FHNW Hochschule für Wirtschaft und die Killer Interior AG in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für Druckfehler irgendeine Haftung.

© 2021 FHNW Hochschule für Wirtschaft,  
Olten und Killer Interior AG, Lupfig

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der FHNW Hochschule für Wirtschaft und der Killer Interior AG in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden Eigentümerinnen und Eigentümern.

ISBN-10: 3-03724-183-7

ISBN-13: 978-3-03724-183-7

EAN: 9783037241837