Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Zukunftsfähig durch menschenorientierte Unternehmensführung und Organisationslernen

am Beispiel der Killer Interior AG



Michael Krebs und Thomas Würtenberger
unter Mitwirkung von Marco Killer

Geleitwort

Von der Schreinerei zum «effizientesten Unternehmen im Laden- und Innenausbau in der Schweiz" – das ist bei der Killer Interior AG in Lupfig nicht einfach ein Slogan. Wer in Lupfig das Unternehmen betritt, begegnet rasch den Fotografien der Menschen, die hier arbeiten, und nimmt gleich eine ausgeprägte Liebe zum Detail wahr. Eine Wahrnehmung, die während des ganzen Besuchs aufrecht bleibt, unabhängig davon, ob man sich in Räumen für die Kundschaft, Mitarbeitendenbüros oder der Produktion befindet. Die Holzproduktion ist durchgehend digital unterstützt. Hier werden keine physischen Pläne in Dossiers von einen zum nächsten Bearbeitungsschritt verschoben. Die Arbeitsplätze sind mit Bildschirmen ausgestattet und die Mitarbeitenden haben alle Informationen, die sie brauchen, digital am von Ihnen selbst entwickelten Schreinerarbeitsplatz zur Verfügung – inkl. Videos für komplexe Arbeitsschritte.

In diesem Buch greifen wir ein Unternehmensbeispiel auf, das gleich auf drei Ebenen ein spannender Fall ist. 1. Auf Ebene der Transformation: Es zeigt auf, wie in einem sehr kompetitiven Markt aus einem 90 Jahre alten Schreinerbetrieb ein hoch moderner Produktionsbetrieb am Standort Schweiz entstanden ist – entscheidend in nur 15 Jahren. 2. Auf der Ebene der Unternehmenskultur: Es wird anschaulich, wieviel Energie frei wird, wenn Mitarbeitenden und ihren Ideen Umsetzungsspielraum gegeben wird. 3. Auf Ebene der strategischen Unternehmensentwicklung: Die ganzheitliche und integrierte Verbindung von Vision, Mission, Strategie und täglicher Umsetzung ist schon fast einzigartig stringent.

Mein Besuch bei der Killer Interior AG in Lupfig hat mir zudem eindrücklich gezeigt, wie fruchtbar die Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft sein kann. Die Killer Interior AG nutzt die Stärken beider Welten: die wissenschaftliche Reflexion, die methodische Fundierung, den Blick auf grössere Zusammenhänge sowie die Kenntnis aktuellster Entwicklungen in Management und Digitalisierung der Hochschulen sowie den Unternehmergeist, die Agilität und die Branchenexpertise der Wirtschaft.

Aus meiner eigenen beruflichen Erfahrung in Unternehmen und heute in meiner Rolle als Direktor der Hochschule für Wirtschaft FHNW weiss ich, wie anspruchsvoll es ist, Organisationen strategisch weiterzuentwickeln, Menschen mitzunehmen und gleichzeitig wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Anforderungen zu verbinden. Vor diesem Hintergrund hat mich die Killer Interior AG beeindruckt. Bei meinem Besuch vor Ort habe ich ein professionell geführtes Schweizer KMU mit hoher handwerklicher, industrieller und organisatorischer Kompetenz sowie einer starken Kultur kennengelernt. Besonders bemerkenswert fand ich, wie Lean Management, Führungskultur und Lernen im Unternehmen zusammenspielen und Mitarbeitende aktiv in die Weiterentwicklung einbezogen werden.

Die Begegnung mit Marco Killer und Thomas Würtenberger war sehr inspirierend. Für mich wurde deutlich, wie stark die Entwicklung der Killer Interior AG vom Zusammenspiel unterschiedlicher, sich ergänzender Rollen getragen wird: Marco Killer als Eigentümer, der langfristig denkt, Verantwortung übernimmt und unternehmerische Entwicklung ermöglicht – auch durch durchdachte und mutige Investitionen; Thomas Würtenberger als operative Führungs- und Integrationsfigur, die nahe an den Menschen, den Prozessen und der Organisation bleibt. Im Gespräch und beim Rundgang zeigte sich ein Führungsverständnis, das Orientierung gibt, Vertrauen schafft, Mitarbeitende befähigt und Entwicklung möglich macht.

Das vorliegende Buch ist ein gelungenes Beispiel für die produktive Verbindung von Hochschule und Wirtschaft. Für Unternehmen bietet es einen reflektierten Orientierungsrahmen für Führung, Organisation und Entwicklung. Führungskräfte, Geschäftsleitungen, Verwaltungsräte sowie Verantwortliche für HR und Organisationsentwicklung können daraus Anregungen gewinnen, wie zentrale Entwicklungsthemen wirkungsvoll angegangen werden können. Für eine Hochschule für Wirtschaft ist ein solcher Praxisfall ebenso bedeutsam: Er macht Managementwissen anschaulich, fördert den Transfer zwischen Forschung, Lehre und Praxis und zeigt, wie komplexe Unternehmenssituationen verantwortungsvoll gestaltet werden können.

Das Buch leistet damit einen Beitrag über den Einzelfall hinaus. Es hilft, Erfahrungen einzuordnen, blinde Flecken zu erkennen, Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar zu machen und die eigene Praxis bewusster zu gestalten.

Ich freue mich, wenn viele interessierte Leserinnen und Leser aus

Unternehmen, Hochschulen, Beratung und Weiterbildung inspirierende Gedanken aus diesem Praxisfall mitnehmen. Möge das Buch dazu beitragen, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis weiter zu stärken und KMUs darin zu unterstützen, Führung, Lernen und Organisation als zentrale Quellen ihrer Zukunftsfähigkeit zu verstehen.



Dr. Rico Travella
Direktor Hochschule für Wirtschaft an der FHNW

Liebe Leser:innen

Im Jahr 2021 erschien ein erstes Buch zur Killer Interior AG. Dies entstand aus dem gemeinsamen Interesse, ein KMU nicht nur anhand von Kennzahlen, Produkten und Märkten zu betrachten, sondern als lernende Organisation mit eigener Führungskultur, gelebten Werten und einem besonderen Verständnis von Entwicklung. Für ihren wichtigen Beitrag zum damaligen Buch danken wir Prof. Dr. Renate Grau herzlich. Ihre Perspektive auf Führung und Organisationsentwicklung hat das erste Buch wesentlich mitgeprägt.

Die Killer Interior AG und die Killer Group haben sich seit 2021 stark weiterentwickelt: Wachstum, Gruppenbildung, neue Führungsrollen, Diversifikation, Lean Management, Digitalisierung, künstliche Intelligenz und neue Marktanforderungen stellen andere Fragen als damals. Auch der theoretische Zugang wurde geschärft. Im Zentrum stehen menschenorientierte Unternehmensführung und Organisationslernen als zentrale Bedingungen der Zukunftsfähigkeit von KMUs. In diesem Sinn ist ein neues Buch entstanden. Es knüpft zwar an frühere Überlegungen an, versteht sich aber nicht als Vergleich mit dem ersten Buch. Vielmehr geht es darum, die heutige Entwicklung der Killer Interior AG und der Gruppe eigenständig zu beschreiben, theoretisch einzuordnen und für Praxis und Lehre fruchtbar zu machen. Wir danken allen Beteiligten, die durch Gespräche, Beispiele, Reflexionen und Einblicke dazu beigetragen haben, diesen Entwicklungsweg sichtbar zu machen.



Michael Krebs und Thomas Würtenberger

Geleitwort ... 2
Vorwort ... 5
Inhaltsverzeichnis
1. Einführung ... 12
1.1 Ausgangslage: Führung im Mittelstand unter neuem Veränderungsdruck ... 12
1.2 Leitfrage und zentrale These des Buches ... 13
1.3 Warum Killer Interior AG als Fallbeispiel? ... 16
1.4 Was in diesem Buch unter menschenorientierter Führung verstanden wird ... 17
1.5 Organisationslernen als Kern der Zukunftsfähigkeit ... 18
1.6 Der theoretische Zugang des Buches
2. Das Unternehmen: Wachstum, Gruppe und geteilte Führung ... 22
2.1 Warum dieses Kapitel mehr ist als eine Unternehmensbeschreibung ... 22
2.2 Von der Schreinerei zur Unternehmensgruppe ... 23
2.3 Geschäftsmodell und Marktposition: integrierte Wertschöpfung als Stärke ... 26
2.4 Wachstum mit Struktur: Kennzahlen und Entwicklungslinien ... 27
2.5 Aus einem Unternehmer-CEO-Modell wird ein Modell professionalisierter Führung ... 28
2.6 Marco Killer: Eigentümer, VR-Präsident, Finanzsteuerer und strategischer Sparringspartner ... 29
2.7 Thomas Würtenberger: CEO, Integrator und Mitgestalter organisationaler Entwicklung ... 31
2.8 Die neue Führungsgruppe: professionalisierte Führung wird personell sichtbar ... 32
2.9 Gruppe, Erweiterung des Leistungsangebots und neue Führungsarchitektur ... 36
2.10 Preise als Spiegel organisationaler Qualität – nicht nur als Reputationsgewinn ... 37
2.11 Gastbeitrag: Die Killer Interior AG: eine «Best Managed Company» ... 39
3. Unternehmensführung und Lernen: theoretischer Bezugsrahmen und Vorgehen ... 43
3.1 Funktion dieses Kapitels im Gesamtbuch ... 43
3.2 Führen, Lernen und eigenverantwortliches Handeln bei Killer Interior AG ... 43
3.3 Vorgehen des Buches: Praxis – Einordnung – Gestaltungsimplikation ... 46
3.4 Theoretischer Bezugsrahmen: ein integrierter Zugang ... 46
3.5 Das Management-Dreieck: einfache Denkfigur, nützliche Reduktion ... 48
3.6 Das 7-S-Modell von Peters und Waterman: Stimmigkeit von harten und weichen Faktoren ... 49
3.7 Die logischen Ebenen nach Dilts: Warum Veränderung mehr ist als Massnahmenumsetzung ... 53
3.8 Abgrenzung: keine Teleologie, kein Modellzwang ... 56
3.9 Unternehmensführung ist abhängig vom Kontext und der Organisationsform ... 57
3.10 Führung und Erfolg in der vertikalen Welt ... 59
3.11 Führung und Erfolg in der horizontalen Welt ... 60
3.12 Geteilte und verteilte Führung: Führung als kollektive Leistung ... 61
3.13 Empowerment: Ermächtigung als Führungs- und Organisationsprinzip ... 63
3.14 Das Full Range Leadership Model: hilfreich, aber nicht ausreichend ... 64
3.15 Organisationslernen: von individueller Entwicklung zu institutionalisierter Lernfähigkeit ... 66

3.16 Fokus und Aufmerksamkeit als neue Führungs- und Organisationsaufgabe 67
3.17 Die Focused Company: konzentriertes Arbeiten als Organisationsaufgabe 68
3.18 Homo Digitalis, KI und die neue Mikro-Führungsaufgabe jedes Mitarbeitenden 69
3.19 Konsequenzen für menschenorientierte Unternehmensführung im Mittelstand 73
3.20 Ausblick auf die folgenden Kapitel 74
4. Vision und Mission: Richtung geben und Werte schaffen 76
4.1 Vision, Mission und Selbstverständnis 76
4.2 Vision 76
4.3 Wozu braucht es eine Vision? 79
4.4 Was ist unsere Vision? 79
4.5 Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung: Entwicklung und Verankerung einer Vision 82
4.6 Der soziale Prozess und die Umsetzung – Rolle der Führungskräfte 85
4.7 Veranschaulichung: Wie die Vision bei Killer Interior AG er- und bearbeitet wird 87
4.8 Mission «Werte schaffen» 90
4.9 Was Vision und Mission für die Killer Group bedeuten könnten 92
4.10 Einordnung aus Sicht der Führungstheorie 94
5. Kultur: gelebte Orientierung, informelle Ordnung und Veränderungsfähigkeit 96
5.1 Kultur als Anschluss an Vision und Mission 96
5.2 Unternehmenskultur der Killer Interior AG – Beispiele 97
5.3 Kultur – eine erste theoretische Einordnung 102

5.4 Analyse mit Scheins Kulturebenen-Modell 103
5.5 Ergänzung des Kulturverständnisses mit Kühl: die drei Seiten der Organisation 111
5.6 Zusammenfassendes Ergebnis der Kulturanalyse 113
5.7 Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung 114
5.8 Einordnung aus Sicht der Führungstheorie: Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte 117
5.9 Schlussfolgerung 119
6. Strategie, Fokusfelder und Zielbildung 121
6.1 Strategie als Anschluss an Vision, Mission und Kultur 121
6.2 Strategie als Antwort auf unternehmerische Herausforderungen im Zielfindungsprozess 122
6.3 Ziele und Strategie: Vorstellungen für die Zukunft des Unternehmens 125
6.4 Massnahmen und Anregungen aus Sicht der Unternehmensführung 132
6.4.1 Die Leitidee – Anregungen für andere (nicht nur) mittelständische Unternehmen 134
6.4.2 Kontexte: Strategieformation in hierarchischen Grosskonzernen und hierarchiearmen und -freien Strukturen 142
6.4.3 Strategieformation: Was und Wie 145
6.4.4 Exkurs: Partizipation und kollektive Argumentation 149
6.5 Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte 150
6.6 Schlussfolgerung 151
7. Lean Management und Arbeitsorganisation 153
7.1 Lean Management als Brücke zwischen Vision, Kultur, Strategie und täglicher Arbeit 153

7.2 Lean Management – Weitwinkel und Zoom 153
7.3 Erfolgsfaktor Killer Lean Management 155
7.4 Lean Management als Führungs- und Organisationsaufgabe 168
7.5 Exkurs: Kontextbrücke, verteilte Führung und Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns 173
7.6 Einordnung aus der Sicht Lean-Literatur und neuerer Erkenntnisse 175
7.7 Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte 176
7.8 Schlussfolgerung 177
8. Lernen, Organisationslernen und Transformation 179
8.1 Lernen und Organisationslernen im Kontext von ChangeManagement und Transformation 179
8.2 Personal- und Organisationsentwicklung – die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung für das Unternehmen 183
8.2.1 Ganzheitliches Aus- und Weiterbildungskonzept 184
8.2.2 Formales Lernen bei Killer Interior AG 185
8.2.3 Ausbildung – Lehrlinge 185
8.2.4 Nicht-formales Lernen bei der Killer Interior AG 186
8.3 Aus- und Weiterbildung – Lean Academy 188
8.3.1 Ausbildung – Schulungsangebote als Teil der Killer Lean Academy 188
8.3.2 Informelles und organisationales Lernen bei Killer Interior AG 190
8.3.3 Zusammenfassung und Ausblick 192
8.4 Theoretische Einordnung 193
8.4.1 Lernebenen nach Argyris und Schön 193
8.4.2 Donald Schön: reflective practitioner 195

8.4.3 Harald Geissler: Organisationslernen als sozialer Prozess 197
8.4.4 Carol Dweck: growth mindset 198
8.5 Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung ... 200
8.6 Exkurs: Generative KI als Unterstützung der Lernarchitektur 202
8.7 Schlussfolgerung 205
9. Fazit: Zusammenspiel der Schlüsselthemen und Einordnung 207
9.1 CEO-Reflexion Thomas Würtenberger: Führung als Ermöglichung 211
9.2 Konsistenz zwischen Sinn, Identität und täglicher Arbeit 213
9.3 Digitalisierung und KI als neue Bewährungsprobe 217
10 Literatur Verzeichnis 223
11 Anhang 229
11.1 Der neue Standort 230
11.2 Nachhaltigkeit 232
Autoren 233

1. Einführung

1.1 Ausgangslage: Führung im Mittelstand unter neuem Veränderungsdruck

Der Erfolg von gestern trägt nicht mehr automatisch in die Zukunft. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) stehen heute unter einem doppelten Druck: Sie müssen ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Bedingungen hoher Unsicherheit sichern und zugleich als Arbeitgeber, Lernorte und soziale Systeme attraktiv bleiben. Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Fachkräftemangel, Nachhaltigkeitsanforderungen, geopolitische Verwerfungen, volatile Lieferketten und veränderte Kundenerwartungen greifen gleichzeitig in Strategie, Organisation und Führungsarbeit ein. Dadurch verändert sich nicht nur, was Unternehmen leisten müssen, sondern auch, wie sie geführt und weiterentwickelt werden können.

Gerade für KMUs ist diese Lage ambivalent. Einerseits eröffnen neue Technologien, datenbasierte Prozesse und digitale Werkzeuge erhebliche Produktivitäts- und Innovationspotenziale. Andererseits wächst das Risiko, Organisationen zu stark von Effizienzlogiken, Beschleunigungserwartungen und technokratischen Steuerungsfantasien her zu denken. Wo dies geschieht, geraten Mitarbeitende leicht primär als Ressourcen, Datenpunkte oder ausführende Einheiten in den Blick. Dem steht eine zweite Entwicklung gegenüber: die Suche nach Arbeitsformen, die Verantwortung, Lernfähigkeit, Sinn, Vertrauen und Kooperation stärken. In dieser Perspektive sind Menschen nicht Störfaktoren einer perfekt durchgetakteten Organisation, sondern deren wichtigste Quelle für Anpassungsfähigkeit, Qualitätsentwicklung und Erneuerung.

Der aktuelle Kontext der Killer Interior AG zeigt diese Gleichzeitigkeit besonders deutlich. Das Unternehmen bewegt sich in seinem Kerngeschäft des Laden- und Innenausbaus 2025/2026 in einer Phase von Umsatzrekord, Gruppenanpassung, Werkserweiterung, Diversifikation und systematischem KI-Aufbau. Gleichzeitig ist das Geschäftsumfeld geprägt durch Investitionszurückhaltung im Ladenbau, neue Beratungsraumkonzepte, Transformationsprozesse bei Kundinnen und Lieferanten sowie wachsende Anforderungen an digitale Souveränität und

Datensicherheit. Damit wird der Fall nicht nur historisch interessant, sondern in seiner aktuellen Entwicklung zu einem Beispiel dafür, wie im Mittelstand unter realem Wachstums-, Markt- und Technologiedruck geführt werden kann.

Für die Unternehmensführung entsteht daraus kein einfacher Richtungsentscheid zwischen «Technologie» und «Mensch». Die eigentliche Gestaltungsaufgabe liegt darin, Produktivität, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und Lernfähigkeit so miteinander zu verbinden, dass Technologie dem Menschen dient und nicht umgekehrt. An diesem Punkt setzt das vorliegende Buch an.

1.2 Leitfrage und zentrale These des Buches

Das Buch geht von einer Leitfrage aus, die für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von hoher praktischer Relevanz ist: Wie kann menschenorientierte Unternehmensführung organisationales Lernen so ermöglichen, dass mittelständische Unternehmen auch unter dynamischen und unsicheren Bedingungen wirksam, anpassungsfähig und wirtschaftlich erfolgreich bleiben?

Unsere zentrale These lautet: Nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand entsteht nicht durch isolierte Einzelmassnahmen, kurzfristige Managementmoden oder die blosse Einführung neuer Tools. Sie entsteht dort, wo Vision, Werte, Strategie, Struktur, operative Exzellenz und Lernen als zusammenhängendes System gestaltet werden. Menschenorientierung[1] ist in diesem Verständnis kein weicher Zusatz zur eigentlichen Wertschöpfung, sondern eine produktive Organisationslogik. Sie stärkt Verantwortungsübernahme, Koordination, Verbesserung, Innovationsfähigkeit und Bindung – vorausgesetzt, sie wird nicht bloss proklamiert, sondern in Führungsverständnis, Entscheidungsprämissen, Arbeitsformen und Lernarchitekturen konkret verankert.

[1] Menschenorientierung und menschenorientierte Unternehmensführung werden in diesem Buch in unterschiedlichen Facetten in den einzelnen Kapiteln ausgearbeitet. Zunächst geht es nicht wie häufig in der Organisationssprache um beliebig austauschbare Headcounts, Funktionen oder Rollenprofile, sondern um eine ganzheitlichere Betrachtung, beginnend bei persönlichen Eigenschaften, Stärken oder Eigenarten, Kompetenzen und Fertigkeiten (nicht nur Skills oder skill based organisations – was aus unserer Sicht zu kurz greift), Präferenzen und Bedürfnissen sowie Arbeitskontext und die nachhaltigen Lebensgrundlagen für Entwicklung, Wachstum und Gesundheit, soweit dies aus einer Unternehmensperspektive sinnvoll ist.

Damit bewegt sich das Buch bewusst zwischen zwei unbefriedigenden Verkürzungen. Die eine besteht in einer technikzentrierten Fortschrittserzählung, die Führung vor allem als datenbasierte Steuerung, Kontrolle und Effizienzsteigerung versteht. Die andere besteht in einer unkritischen Humanisierungsrhetorik, die über Zielkonflikte, Leistungsanforderungen, Entscheidungsnotwendigkeiten und die Härten mittelständischer Realität hinwegsieht. Menschenorientierte Unternehmensführung ist weder Romantisierung noch Kontrollverzicht. Sie ist ein anspruchsvoller Gestaltungsansatz, der Leistung und Entwicklung, Klarheit und Beteiligung, Produktivität und Wertschätzung zusammendenkt.

Dimension	Tech-Utopie/ technologiezentriert	Humanocracy (Hamel, Zanini 2020) / menschenzentriert
Grundannahme	Technologie löst zentrale Probleme von Gesellschaft und Wirtschaft; KI-Agenten, Automatisierung und Skalierung werden zur Leitidee (vgl. Binswanger 2024).	Menschen mit Bewusstsein, Kreativität, Sinn und Verantwortung sind Quelle organisationaler Erneuerung.
Fokus	Automatisierung, KI, Algorithmen, Effizienzsteigerung, datenbasierte Steuerung.	Selbstorganisation, Partizipation, Werteorientierung, fokussiertes und inspiriertes Arbeiten, «humans in the loop and lead».
Rolle der Führung	Steuerung über Daten, Systeme und Kontrolle; Führung droht zur technischen Funktion zu werden – KI-Agenten als Führungskraft. Die Robo-Ratte als Leitbild?[2]	Human-zentriert: Ermöglichung, Ermächtigung, Entwicklung, Coaching und Rahmengebung.

[2] Im Kapitel 8 «Die Zeitbombe im Labor» seines Buches *Homo deus* schildert Harari die Labor-Studien von Professor Sanjiv Talwar, der in ein Rattenhirn in den Bereichen für Sensorik und Belohnungen Elektroden eingepflanzt hat und via Fernbedienung das Verhalten der Ratten 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 eingepflanzt, um beispielsweise posttraumatische Belastungsstörungen oder Depressionen zu lindern oder sogar zu heilen. Darüber hinaus werden mit helmähnlichen Apparaturen (transkranielle 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).

Dimension	Tech-Utopie/ technologiezentriert	Humanocracy (Hamel, Zanini 2020) / menschenzentriert
Mitarbeitenden-bild	Ressourcen, die optimiert, ersetzt oder als digitale Doppelgänger modelliert werden können. Menschen als «Vollziehende» vorgegebener Regeln (H.Rosa, 2026). Transhumanismus als Leitphilosophie.	Individuen mit Potenzial, die durch Sinn, Verantwortung und Beteiligung motiviert werden. Menschen als Akteure mit situativer Urteilsfähigkeit und Spielräumen zum Handeln.
Organisationslogik	Hierarchische, zentralisierte und oft top-down geprägte Entscheidungsprozesse.	Dezentrale, verteilte Führung und kollektive Intelligenz.
Zielbild	Maximale Effizienz und Skalierbarkeit; Wettbewerbsvorteile und Machtkonzentration insbesondere in den Tech-Konzernen.	Nachhaltige Wertschöpfung, Wertschätzung und Resilienz.
Risiken	Weitere Beschleunigung, Verdichtung, Entfremdung, Werteverlust, Technologieabhängigkeit und Realitätsverlust (Bauer, J. 2023).	Komplexität, langsamere Entscheidungen und hohe Diskurskosten.

Tabelle 1: Spannungsfeld Tech-Utopie vs. Humanocracy

Das alles geschieht in einem Kontext, den einige mit VUCA – Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Bennis und Nanus 2004) – umschreiben und der viele Fragen aufwirft: Wird künstliche Intelligenz irgendwann lebendige Intelligenz steuern? Werden die Grundwerte liberaler Ökonomie, Demokratie, Individualismus und Freiheit radikal infrage gestellt? Die Frage nach Wahrheit und Realität wird angesichts einer durch Bildschirme vermittelten Welt zunehmend relevant, insbesondere in sozialen Medien und in KI-Tools, in denen bestimmte Interessen, Aufmerksamkeitslogiken und künstliche Nähe («artificial intimacy») im Vordergrund stehen. Der damit einhergehende Realitätsverlust sowie die Aufmerksamkeitskrise werden spürbar verstärkt (vgl. Krebs, Kuhn 2025).

1.3 Warum Killer Interior AG als Fallbeispiel?

Die Killer Interior AG eignet sich als Fallbeispiel, weil sich an ihr exemplarisch zeigen lässt, wie eine Verbindung zwischen Menschenorientierung und Technologie im Mittelstand praktisch ausgestaltet werden kann. Das Unternehmen mit Sitz in Lupfig ist ein 1936 gegründetes Schweizer Familienunternehmen in dritter Generation mit über 110 Mitarbeitenden. Es deckt die Wertschöpfung von der Konzeption und Planung über Produktion, Logistik und Montage bis zur Umsetzung hochwertiger Laden- und Inneneinrichtungen ab. Das Unternehmen ist damit weder Start-up noch Grosskonzern, sondern ein mittelständischer Akteur mit hoher handwerklich-industrieller Kompetenz, ausgeprägter Kundennähe und wachsender organisatorischer Komplexität.

Besonders relevant ist der Fall jedoch nicht allein wegen seiner Marktposition, sondern wegen der Art, wie dort Unternehmensentwicklung verstanden und betrieben wird. Dabei handelt es sich um eine enge Verzahnung von Vision, Mission und Strategie, eine bewusste Orientierung an flachen Hierarchien und eigenverantwortlichem Handeln, die systematische Weiterentwicklung von Lean Management und Digitalisierung sowie den gezielten Aufbau organisationaler Lernstrukturen, insbesondere in der Killer Lean Academy.

Die Relevanz und das Zusammenspiel der genannten Aspekte in der Fallstudie hat sich mit den Entwicklungen 2025/2026 nochmals erhöht. Die Killer Interior AG erreichte 2025 einen Umsatz von CHF 33,4 Mio.; auf Gruppenebene stieg der konsolidierte Umsatz auf CHF 45,6 Mio. Parallel dazu wurde die Gruppe neu ausgerichtet: Das Zürcher Innenarchitekturbüro codes sa wurde bereits Ende 2024 übernommen, Thomas Würtenberger, CEO der Killer Interior AG, übernahm per 1. Mai 2025 zusätzlich die Rolle des Group CEO, per 1. Januar 2026 wurde die Geschäftsleitung erweitert, per 1. April 2026 die zweite Führungsebene angepasst, und mit der k design&build ag entstand 2026 eine zusätzliche Gruppengesellschaft. Gleichzeitig wurde das Westschweizer Innenarchitekturbüro Arcadium SA im Rahmen eines Management-Buy-outs aus der Gruppe herausgelöst. Diese Schritte zeigen den Übergang von einem starken Einzelunternehmen zu einer gruppenförmig erweiterten Organisation, die ihre Identität nicht einfach aufgibt, sondern unter neuen Bedingungen weiterentwickeln muss.

Hinzu kommt: Der Fall lässt sich nicht als lineare Erfolgsgeschichte lesen. Gerade die positiven Ergebnisse verweisen auf anspruchsvolle Gestaltungsfragen. Wie bleibt Eigenverantwortung bei weiterem Wachstum tragfähig? Wie viel Standardisierung braucht eine lernende Organisation? Wie lässt sich Lean Management so betreiben, dass es nicht in Engführung auf Effizienz umschlägt? Wie können Digitalisierung und KI unterstützend wirken, ohne das Menschenbild der Organisation zu unterlaufen? Und wie wird aus einer wertebasierten Haltung eine belastbare Führungs- und Organisationspraxis? Diese Fragen machen die Killer Interior AG nicht zu einem Vorbild im Sinne einer Blaupause, wohl aber zu einem erkenntnisreichen Fall.

Mit Elon Musk in ein neues Zeitalter? | Sternstunde Philosophie | SRF Kultur

1.4 Was in diesem Buch unter menschenorientierter Führung verstanden wird

WEF Beitrag 2020 Betazone Davos 2020 | How to survive the 21st century with Yuval Noah Harari | World Economic Forum

Der Begriff der menschenorientierten Führung wird in diesem Buch bewusst weiter gefasst als in vielen klassischen Führungsansätzen. Er schliesst transformationale Elemente wie Orientierung, Motivation, Entwicklung und individuelle Berücksichtigung ein, geht aber darüber hinaus. Gemeint ist ein Führungsverständnis, das Menschen nicht nur anspricht, sondern befähigt; das nicht bei Beziehungsgestaltung stehen bleibt, sondern Verantwortung verteilt; und das nicht nur die einzelne Führungskraft, sondern die organisationale Ermöglichung von Führung in den Blick nimmt (vgl. Haslam et al. 2024).

Menschenorientierte Unternehmensführung zeigt sich deshalb nicht ausschliesslich in persönlichen Eigenschaften von Führungspersonen. Sie zeigt sich ebenso in Strukturen, Ritualen, Lernformaten, Kommunikationsformen, Rollen, Entscheidungswegen und im Umgang mit Fehlern, Wissen und Verbesserungen. In diesem Sinn ist Führung immer auch Organisationsgestaltung. Wo Führung ausschliesslich personalisiert wird, bleiben zentrale Voraussetzungen von Lern- und Leistungsfähigkeit unsichtbar. Wo sie hingegen nur noch strukturell verstanden wird, gerät die orientierende und kulturell prägende Rolle konkreter Führungspersonen aus dem Blick. Das Buch verbindet beide Ebenen.

Für den Mittelstand ist diese Perspektive besonders fruchtbar. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen häufig über kürzere

Wege, dichtere soziale Beziehungen und mehr unmittelbare Wirkungen von Führung als grosse Organisationen. Zugleich sind sie stärker von einzelnen Personen abhängig, verfügen über weniger Puffer und müssen Veränderungen oft unter laufendem Geschäft umsetzen. Deshalb ist menschenorientierte Führung hier kein moralisches Zusatzprogramm, sondern eine Frage organisationaler Robustheit und Zukunftsfähigkeit.

1.5 Organisationslernen als Kern der Zukunftsfähigkeit

Das Buch versteht Organisationslernen nicht als isoliertes Weiterbildungsthema, sondern als Fähigkeit eines Unternehmens, Erfahrungen aufzunehmen, zu reflektieren, in verbesserte Praktiken zu überführen und über Personen hinaus zu verankern. Lernen findet dabei formal, nicht-formal und informell statt. Es geschieht in Schulungen, in Workshops, in der Produktion, in Projektbesprechungen, in Fehleranalysen, in Kundenrückmeldungen und im Austausch zwischen Funktionen.

Lernen wird nicht auf Seminare reduziert. Die Killer Lean Academy bündelt interne Aus- und Weiterbildungsaktivitäten und verbindet Qualifizierung mit Prozessverbesserung, Partizipation und organisationaler Verankerung. Neu sichtbar wird diese Lernarchitektur unter anderem in Workshops für neue Mitarbeitende zu Vision, Mission, Strategie und Führungsgrundsätzen, in Digitalisierungsworkshops zu KI, Produktionssoftware wie etwa CAD und ERP, in Führungsworkshops zur neuen Teamleiterstruktur sowie in selbst erstellten Schulungsvideos für Produktionsprozesse. Solche Formate zeigen, dass Lernen bei Killer nicht nur Wissen vermittelt, sondern zugleich Standards bildet, Zusammenarbeit stärkt und die Organisation auf Wachstum vorbereitet.

Die Fallvignetten in diesem Buch, unter anderem basierend auf Videos, illustrieren, wie Verbesserungsvorschläge im Produktionsalltag rasch aufgenommen werden, wie digitale Werkstatt-Boards Transparenz schaffen, wie Fehler als Lernanlässe bearbeitet werden und wie individuelle Weiterbildung in die Organisation zurückwirkt. Darin liegt ein zentraler Punkt: Organisationales Lernen entsteht nicht automatisch aus Erfahrung. Es braucht Orte, Formate, gemeinsame Sprache, Führung und Struktur, damit Erfahrung zu gemeinsam nutzbarem Wissen wird.

Zugleich wäre es verkürzt, Lernen nur positiv zu erzählen. Lernorientierung erzeugt auch Anforderungen: zur Offenheit, zur Selbstbeobachtung, zur Aushandlung von Standards, zur Reflexion eigener Routinen und zum Umgang mit Spannungen. Nicht jede Beteiligung ist automatisch produktiv, nicht jede Dezentralisierung führt zu besseren Entscheidungen und nicht jede Verbesserungsidee lässt sich ohne Zielkonflikte umsetzen. Eine belastbare Theorie menschenorientierter Unternehmensführung muss deshalb auch die Grenzen, Kosten und Dilemmata lernorientierter Organisationen benennen.

How great leaders inspire action | Simon Sinek | YouTube

1.6 Der theoretische Zugang des Buches

Der theoretische Zugang dieses Buches ist bewusst problem- und praxisorientiert. Das Buch verfolgt keine rein schulenspezifische Ableitung, sondern arbeitet mit einem integrierten Bezugsrahmen. Zentral sind dabei insbesondere:

- der Zusammenhang von Strategie, Struktur und Kultur als grundlegende Organisationsdimensionen.
- Führungsansätze rund um transformationale Führung, verteilte Führung und Empowerment.
- Konzepte des Organisationslernens und der lernförderlichen Arbeitsgestaltung.
- Perspektiven auf Lean Management, Operational Excellence und kontinuierliche Verbesserung.
- Rahmungen zu Digitalisierung, KI, Nachhaltigkeit, Resilienz und mittelständischer Organisationsentwicklung.

Dieses Vorgehen ist bewusst kombiniert und übergreifend («eklektisch»). Nicht die Theorie als Selbstzweck steht im Vordergrund, sondern ihre Erklärungskraft für konkrete Gestaltungsprobleme. Der Dreischritt des Buches lautet deshalb immer wieder: Praxisproblem klären, theoretisch einordnen, Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar machen. Gerade die aktuellen Entwicklungen bei Killer – Gruppenumbau, Werkserweiterung, neue Führungsrollen, Diversifikation und KI-Aufbau – erlauben es, theoretische Konzepte nicht abstrakt zu behandeln, sondern an konkreten Spannungsfeldern zu prüfen.

Anspruch und Aufbau des Buches

Das Buch verfolgt drei Ziele. Erstens will es die Entwicklung der Killer Interior AG als reflektierten Praxisfall sichtbar machen. Zweitens will es daraus ein theoretisch fundiertes Verständnis menschenorientierter Unternehmensführung im Mittelstand entwickeln. Drittens will es helfen, Führungs- und Organisationsfragen nicht isoliert, sondern systemisch zu betrachten.

Der Aufbau folgt dabei einer systemischen Logik. Nach dieser Einführung werden die zentralen Elemente der Unternehmensführung schrittweise entfaltet: Führungsverständnis, Vision, Mission und Werte beziehungsweise Kultur, Strategie und Geschäftsmodell, Struktur und Arbeitsorganisation, Lernen und Transformation. Die Kapitel machen sichtbar, wie diese Elemente entlang der aktuellen Entwicklung der Killer Interior AG und Gruppe zusammenspielen.

Das Buch versteht sich ausdrücklich nicht als Toolbox mit einfachen Rezepten. Gerade im Mittelstand sind Führung und Organisationsentwicklung stark von Geschichte, Eigentumsverhältnissen, Marktposition, personellen Konstellationen und regionalen Bedingungen geprägt. Was bei Killer Interior AG funktioniert, lässt sich daher nicht mechanisch übertragen. Übertragbar sind vielmehr Denkfiguren, Spannungsfelder und Gestaltungsprinzipien.

Relevanz für Praxis und Lehre

Die vorliegende Fallstudie richtet sich an CEOs und Geschäftsleitungsmitglieder, an Führungskräfte im Mittelstand, an HR- und OE-Verantwortliche, an Beraterinnen und Berater sowie an Lehrende und Studierende mit Praxisbezug. Sie ist für Personen interessant, die verstehen wollen, wie Führung, Strategie, Kultur, Lernen und operative Exzellenz zusammenwirken können.

Die Relevanz des Themas liegt nicht zuletzt darin, dass gute Führung im Mittelstand häufig über die Zukunftsfähigkeit ganzer Organisationen entscheidet. Sie beeinflusst, ob Wachstum integrierbar bleibt, ob Wissen geteilt wird, ob Fehler vertuscht oder bearbeitet werden, ob technologische Veränderungen als Bedrohung oder als Lernfeld erscheinen und ob Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Der Fall Killer Interior AG zeigt dabei, dass Menschenorientierung nicht im Gegensatz zu wirtschaftlichem Erfolg stehen muss. Sie kann gerade unter Druck zu einer Quelle von Produktivität, Stabilität und Erneuerung werden.

Vorschau: Worum es im Kern gehen wird

Die folgenden Kapitel zeigen am Fall der Killer Interior AG, dass erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand weder primär aus heroischer Einzelentscheidung noch aus formaler Systemarchitektur entsteht. Entscheidend ist das Zusammenspiel von orientierender Führung, gemeinsamer Identität, strategischer Klarheit, operativer Disziplin, Lernfähigkeit und kultureller Verankerung.

Damit ist auch die Grundbewegung des Buches benannt: weg von der Gegenüberstellung von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Menschenorientierung hin zu einem Verständnis ihrer wechselseitigen Bedingung. Oder mit A. Giddens (1984) gesprochen: «Dualität von Struktur» (vgl. auch Sydow et al. 1995). Strukturen ermöglichen Handeln, und Handeln reproduziert oder verändert Strukturen. Dies erfolgt nicht widerspruchsfrei. An der vorliegenden Fallstudie lässt sich besonders gut untersuchen, wie mittelständische Unternehmen diese Verbindung konkret herstellen – und welche Spannungen sie dabei produktiv bearbeiten müssen.

Dabei wird sich die Innensicht im Fluss des Geschehens bei der Killer Interior AG und Gruppe nicht vollständig vermitteln lassen, aber mit einem situativen, verstehenden Zugang versuchen wir, in der Begegnung mit den Akteuren wichtige Punkte der organisationalen Entwicklung festzuhalten und sprachlich zu verdichten. So kommen Beteiligte – Thomas Würtenberger als CEO der Killer Group – und Beobachtende – Michael Krebs als Dozent und Führungskraft mit mehr als 20 Jahren Führungserfahrung in unterschiedlichen Funktionen und Unternehmen – gemeinsam zu Wort. Ergänzend haben wir ausgewählte Literatur und einige Videos beigefügt, die eine Vertiefung bestimmter Themen erlauben.



Abb. 1: Orientierung im Buch – Übersicht der Themen

2. Das Unternehmen: Wachstum, Gruppe und geteilte Führung

2.1 Warum dieses Kapitel mehr ist als eine Unternehmensbeschreibung

Wer die Killer Interior AG lediglich als erfolgreiches Ladenbau- und Innenausbauunternehmen beschreibt, greift zu kurz. Für die Logik dieses Buches ist das Unternehmen nicht bloss der Schauplatz, an dem sich menschenorientierte Führung beobachten lässt. Es ist selbst das Ergebnis eines über Jahre entwickelten Zusammenspiels von Eigentümerschaft, strategischer Führung, operativer Exzellenz, Lernkultur, struktureller Weiterentwicklung und personeller Entwicklung. Kapitel 2 hat deshalb eine doppelte Funktion: Es führt in den Fall ein und zeigt zugleich, dass die unternehmerische Entwicklung der Killer Interior AG nicht angemessen verstanden werden kann, wenn man nur auf Produkte, Kunden oder Kennzahlen blickt. Entscheidend ist vielmehr, wie sich ein Familienunternehmen organisatorisch, kulturell und führungsbezogen erneuert, ohne seine Identität preiszugeben.

Im Gesamtzusammenhang dieses Buches ist ein Punkt zentral: Die Killer Interior AG ist kein Fall heroischer Einzelunternehmerschaft, sondern ein Fall geteilter Führung unter klarer Eigentümerschaft. Das ist ein wichtiger Unterschied. Die Eigentümerrolle bleibt deutlich sichtbar, doch operative Wirksamkeit, Organisationslernen und Wachstum beruhen nicht auf einer einzelnen Leitfigur, sondern auf einem Führungsarrangement, in dem Verantwortung über Rollen, Ebenen und Gesellschaften hinweg verteilt, entwickelt und koordiniert wird («Verantwortungsgemeinschaft»). Darin liegt die besondere Relevanz des Falles für mittelständische Unternehmen.

2.2 Von der Schreinerei zur Unternehmensgruppe

Die Wurzeln der Killer Interior AG reichen bis ins Jahr 1936 zurück, als der Betrieb als «Möbelwerkstätte J. Killer» gegründet wurde. Über drei Generationen hinweg entwickelte sich daraus ein Unternehmen, das heute weit über die klassische Schreinerei hinausgeht. Die historische Entwicklung ist dabei Ausdruck einer fortlaufenden Erweiterung der Wertschöpfung, der Märkte und der organisatorischen Möglichkeiten. Schon früh wurden neue Geschäftsbereiche aufgebaut, Flächen für Produktion und Lager erweitert und zusätzliche Kompetenzen integriert. Diese Entwicklung setzt sich in der Gegenwart in veränderter Form fort: im Zentrum steht das Stammhaus und darüber hinaus entsteht eine Gruppe verbundener Gesellschaften mit unterschiedlichen Funktionen und Beiträgen zur Gesamtentwicklung.

Das Stammhaus der Gruppe ist die Killer Interior AG in Lupfig. Sie bildet das operative Zentrum für Konzeption, Planung, Produktion, Logistik und Montage hochwertiger Laden- und Inneneinrichtungen. Daneben bestehen weitere Gesellschaften, die die Hauptgesellschaft ergänzen, Märkte erweitern, Planungskompetenz ausbauen, Beschaffung optimieren, Immobilien halten oder Finanzierungen auf Gruppenebene bündeln. Diese Struktur verweist auf eine für den Mittelstand bemerkenswerte Entwicklung: Das Unternehmen wächst entlang bestehender Prozesse und entlang eines gezielt aufgebauten Leistungs- und Führungsnetzwerks in einer Holdingstruktur (siehe folgende Abbildung).

Zu den operativen Gruppen-Gesellschaften gehören insbesondere die KillerLei AG als Planungsbüro im Bereich Arzt- und Zahnarztpraxen sowie Gesundheitszentren. Im Dezember 2024 konnte codes sa, ein Zürcher Planungsbüro für Retail, Office und Interior Design, übernommen werden. Mit dem Innenarchitekturbüro Arcadium SA hatte die Gruppe bis zu einem Management-Buy-out im März 2026 eine Niederlassung in der Westschweiz. Zusätzlich erweiterte die Killer Group ihr Leistungsangebot mit der Gründung der k design&build ag im März 2026. Damit entsteht eine neue Gruppengesellschaft, die von der Branchenexpertin Anja Häusermann als CEO geleitet wird. Alle vier Firmen tragen zum Umsatz der Killer Interior AG bei, da die Produktion und Montage der Laden-, Praxen- und Inneneinrichtungen vornehmlich durch Killer Interior AG erfolgen.

Die nicht operative Gruppen-Gesellschaft oz.trading GmbH ist eine deutsche Einkaufsgesellschaft, die der Killer Interior AG bessere Einkaufskonditionen bei der internationalen Beschaffung ermöglicht. Der Killer Home AG gehört die ehemalige Betriebsimmobilie in Baden, wo auf einer Fläche von rund 6'500 qm etappiert insgesamt 54 Mietwohnungen entstehen, und der Killer Work AG das Büro- und Produktionsgebäude inklusive begonnene Werkserweiterung in Lupfig. Die Killer Group AG stellt gruppeninterne Finanzierungen zur Verfügung. Marco Killer ist Alleineigentümer der Gruppe.

Für das Buch ist diese Gruppenstruktur wichtig, weil sie zeigt: Die Killer Interior AG entwickelt sich durch interne Verbesserung sowie durch komplementäre Einheiten, die Spezialisierung ermöglichen und zugleich die Hauptgesellschaft stärken. Man könnte auch von dem Aufbau und der Weiterentwicklung eines strategischen Netzwerks sprechen mit der Killer Interior AG als strategischem Hub im Zusammenhang mit einer Diversifikationsstrategie.

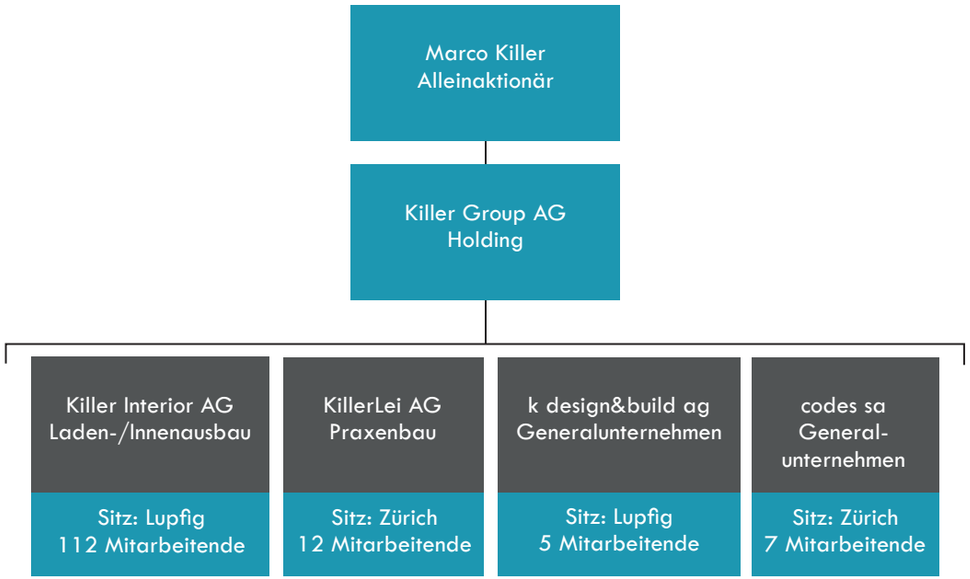


Abb. 2: Struktur der operativen Gruppen-Gesellschaften



Abb. 3: v.l.n.r.: Thomas Würtenberger (CEO Killer Interior AG / Group CEO), Marco Killer (Inhaber / Präsident des Verwaltungsrates), Michael Kaufmann (Geschäftsleiter KillerLei AG), Anja Häusermann (CEO k design&build ag), Mathilde Simmet (CEO codes sa)

2.3 Geschäftsmodell und Marktposition: integrierte Wertschöpfung als Stärke

Das Geschäftsmodell der Killer Interior AG beruht auf einem integrierten Leistungsversprechen. Kundinnen und Kunden erhalten nicht nur einzelne Produkte oder Werkleistungen, sondern eine zusammenhängende Projektleistung von der Konzeption und dem Design über Planung und Projektmanagement bis zur Produktion, Logistik und Montage. Gerade im Laden- und Innenausbau ist dies ein erheblicher Wettbewerbsvorteil, weil Schnittstellen reduziert, Verantwortung gebündelt und Qualität über die ganze Leistungskette hinweg gesichert werden können.

Die Marktposition des Unternehmens ergibt sich dabei aus der Verbindung von Individualität, Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Umsetzungsstärke. Die Killer Interior AG arbeitet für namhafte Detailhandelsketten und Marken, für Apotheken und Drogerien, für Gastronomie- und Hotelprojekte, für Banken und Versicherungen sowie für anspruchsvolle Einzelprojekte im Innenausbau (siehe Webpage: https://www.killer.ch/de/referenzen.html).

Die Produktion bleibt in der Schweiz verankert, während Projekte selektiv auch im Ausland realisiert werden. Das Unternehmen verbindet damit handwerklich-industrielle Kompetenz, kundenspezifische Entwicklung und professionelle Roll-out-Fähigkeit.

Im Gesamtzusammenhang des Buches ist diese integrierte Wertschöpfung doppelt relevant. Erstens erklärt sie, weshalb Führungs- und Lernfragen bei Killer Interior AG unmittelbar mit dem Tagesgeschäft verknüpft sind: Verbesserungen in Planung, Beschaffung, Produktion, Logistik und Montage wirken direkt auf Qualität, Termine, Kosten und Kundenerlebnis. Zweitens erklärt sie, weshalb geteilte Führung hier nicht bloss ein kulturelles Ideal ist. Wer eine solch breite Wertschöpfung steuert, kann dies nicht sinnvoll rein top-down tun. Es braucht fachlich starke Personen, kurze Entscheidungswege, wechselseitiges Verständnis der Prozesskette und eine Führungskultur, die Verantwortung dort verankert, wo Wissen und Kompetenzen tatsächlich vorhanden sind.

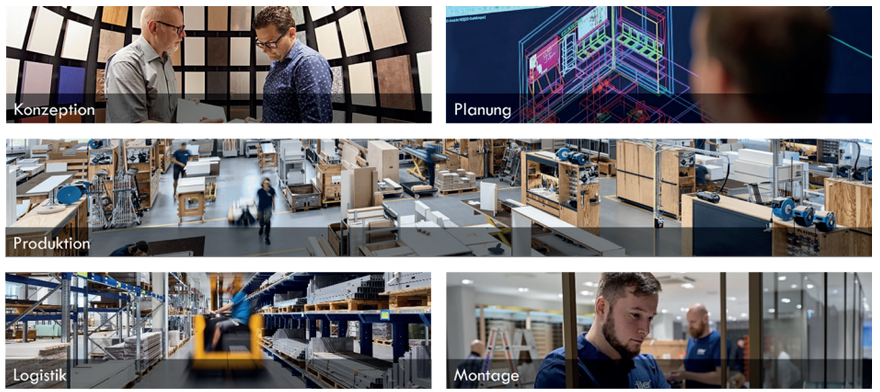


Abb. 4: Die Leistungen der Killer Interior AG. Quelle: https://www.killer.ch/de/leistungen.html.

2.4 Wachstum mit Struktur: Kennzahlen und Entwicklungslinien

Die Killer Interior AG erzielte im Jahr 2025 mit einem Umsatz von CHF 33,4 Mio. (+0,6 %) eine neue Rekordmarke. Mit Ausklammerung der beiden Covid-19-Jahre 2020/2021 konnte der Umsatz bereits zum neunten Mal in Folge gesteigert werden. Der Mitarbeiterbestand erhöhte sich um 11 Personen auf 112.

Auf Gruppenebene stieg der konsolidierte Umsatz auf CHF 45,6 Mio. (+4,8 %). Einen wesentlichen Beitrag zu diesem Wachstum leistete die codes sa, die im Vorjahr lediglich mit neun Monaten im Konsolidierungskreis berücksichtigt war.

Der Blick auf die längere Zeitreihe macht sichtbar, dass es sich um einen über Jahre aufgebauten Wachstumspfad mit einzelnen Dellen, aber klarer Entwicklungstendenz handelt.

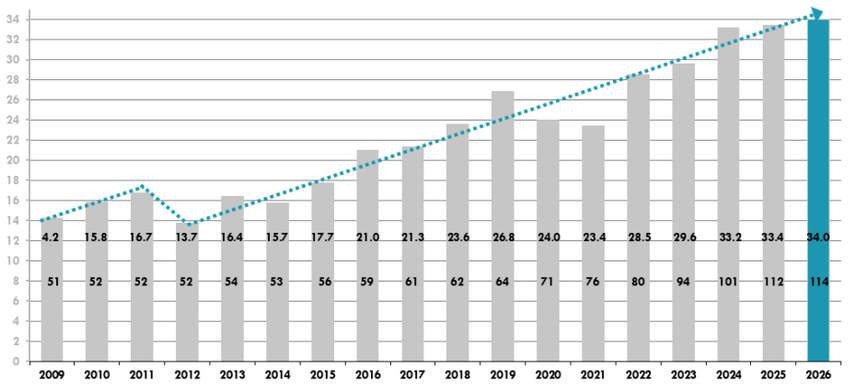


Abb. 5: Umsatz- / Mitarbeiterentwicklung (Budget in blau)

Für dieses Buch sind solche Zahlen aufschlussreich, weil sie die organisatorische Anschlussfrage verschärfen: Wie bleibt ein Unternehmen bei weiterem Wachstum führbar, lernfähig und kulturell kohärent? Wachstumszahlen allein belegen noch keine gute Unternehmensführung. Im Gegenteil: Gerade wachsende mittelständische Unternehmen geraten oft in jene Zone, in der frühere informelle Mechanismen nicht mehr genügen, während zu viel Bürokratie die unternehmerische Beweglichkeit schwächen würde. Der Fall Killer Interior AG ist deshalb besonders ergiebig, weil die Organisation auf Wachstum nicht primär mit Hierarchisierung reagiert, sondern mit differenzierter Rollenbildung, gezielter Führungsentwicklung, operativen Lernarchitekturen und einer teilweisen Ausweitung der Führungsverantwortung in der Gruppe via Netzwerkstrukturen.

2.5 Aus einem Unternehmer-CEO-Modell wird ein Modell professionalisierter Führung

Die Entwicklung der Führungsstruktur ist für das Verständnis des Unternehmens zentral. In einer früheren Phase war Marco Killer als Inhaber, Verwaltungsratspräsident und CEO in einer personal verdichteten Gesamtverantwortung. Dieses Modell ist in Familienunternehmen keineswegs ungewöhnlich. Es stiftet Klarheit, Geschwindigkeit

und starke persönliche Prägung, hat aber mit zunehmender Grösse und Komplexität auch Grenzen. Dass Marco Killer die operative Führung schrittweise aus der Hand gab, ist daher nicht als Rückzug, sondern als strategisch reflektierter Organisationsentscheid zu lesen.

In dieser Neuordnung liegt ein zentraler Wendepunkt der Unternehmensentwicklung. Die Killer Interior AG ist heute nicht von einem Verlust an Führung geprägt, sondern von einer Ausdifferenzierung von Führung. Die Eigentümerfunktion, die strategische Rahmensetzung, die finanzielle Steuerung, die Führung des Stammhauses, die Führung der Gruppe sowie die operative Verantwortung in zentralen Wertschöpfungsbereichen werden bewusster voneinander unterschieden und zugleich enger aufeinander bezogen. Geteilte Führung bedeutet hier also nicht diffuse Kollektivität, sondern eine rollenklare, vertrauensbasierte und entwicklungsorientierte Verteilung von Verantwortung.

Diese Verschiebung ist für das Buch relevant. Sie zeigt exemplarisch, dass menschenorientierte Führung nicht mit verklärter Humanisierungsrhetorik gleichzusetzen ist. Vielmehr geht es um die Frage, wie Führungsverantwortung so verteilt werden kann, dass Kompetenz, Nähe zum Geschehen, strategische Kohärenz und wirtschaftliche Steuerbarkeit zusammenfinden und so einen förderlichen Rahmen und Kontext bilden.

2.6 Marco Killer: Eigentümer, VR-Präsident, Finanzsteuerer und strategischer Sparringspartner

Marco Killer bleibt die zentrale Eigentümerfigur der Gruppe. Als Inhaber in dritter Generation und VR-Präsident verkörpert er Kontinuität, unternehmerischen Anspruch und die langfristige Perspektive des Familienunternehmens. Der Schwerpunkt liegt heute weniger auf operativer Tagesführung als auf Eigentümerschaft, Verwaltungsratsarbeit, finanzieller Steuerung, strategischer Rahmensetzung und Sparring für die operative Führung.

Diese Akzentverschiebung ist nicht nur formal, sondern auch funktional bedeutsam. Marco Killer bringt als HSG-Absolvent und diplomierter Wirtschaftsprüfer ein ausgeprägtes Verständnis für Finanzen, Rechnungswesen, Controlling und Unternehmenssteuerung ein. Übergeordnete Finanzthemen wie Treasury, Devisenkäufe, Finanzie-

rungen und Verhandlungen mit Banken werden auf Gruppenebene gebündelt und von ihm verantwortet. Hinzu kommt seine Rolle bei Immobilienprojekten, bei der Absicherung der Unabhängigkeit der Gruppe sowie bei grösseren Investitionsvorhaben wie der Werkserweiterung in Lupfig. Gerade in einem kapitalintensiven und zugleich wachstumsorientierten mittelständischen Unternehmen ist diese Funktion weit mehr als eine Hintergrundrolle. Sie schafft jene finanzielle Handlungsfähigkeit, ohne die Investitionen in Infrastruktur, Digitalisierung, Akquisitionen und Personalentwicklung kaum tragfähig wären. Ausdruck davon ist die mutige und langfristige Investitionsentscheidung zum Ausbau des Standorts Lupfig mit CHF 25–30 Mio., die so in enger gesteuerten Unternehmen – durch den Kapitalmarkt und verschiedene Shareholder-Interessen – kaum möglich wäre. Ambitioniertes Wachstum mit einer mittelfristigen Umsatzerwartung grösser als CHF 50 Mio. im Stammhaus sollen diese Investitionen aus eigener Ertragskraft finanzieren und weitere Handlungsmöglichkeiten erschliessen; Marco Killer stellt sich diesem unternehmerischen Risiko.

Im Rahmen der Governance ist Marco Killer zudem ein strategischer Sparringspartner, wobei das Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsverständnis auf einer klaren Trennung zwischen strategischen und operativen Themen beruht, allerdings ohne künstliche Abschottung. Der heute mit zwei Personen eher kleine Verwaltungsrat zusammen mit dem Rechtsanwalt und dipl. Steuerexperten Dieter Egloff mit weiteren Kompetenzen, u. a. im Banking und im Bereich Immobilien, soll einen engen Austausch VR–CEO–GL ermöglichen. Der VR soll die operative Realität verstehen, um strategisch tragfähige Entscheide fällen zu können; zugleich soll er der Geschäftsleitung einen echten Mehrwert bieten. Genau hier liegt die Besonderheit der Rolle von Marco Killer: nicht operative Dominanz, sondern anspruchsvolles Gegenüber; nicht Mikromanagement, sondern strategische Verdichtung; nicht Rückzug auf reine Kontrolle, sondern unternehmerisches Sparring. In dieser Form bleibt Marco Killer für die Killer Group wirksam, ohne die geteilte Führung des operativen Systems zu unterlaufen. In der Realität führt dies zu einem Balanceakt zwischen Nähe und Distanz zum Geschäft, wobei sich Marco Killer auf die mehr als 25-jährige persönliche Verbindung und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Thomas Würtenberger als ein Erfolgs-Garant abstützen kann.

2.7 Thomas Würtenberger: CEO, Integrator und Mitgestalter organisationaler Entwicklung

Wenn Marco Killer die Eigentümer- und zum Teil die Strategieseite des Systems prägt, dann ist Thomas Würtenberger die zentrale Integrationsfigur der operativen und kulturellen Entwicklung. Für dieses Buch ist seine Rolle ausführlich darzustellen, weil sich an ihr exemplarisch zeigen lässt, wie menschenorientierte Führung im Mittelstand personal verkörpert und zugleich organisational wirksam werden kann.

Thomas Würtenberger ist seit vielen Jahren in unterschiedlichen Rollen mit der Killer Interior AG verbunden und kennt das Unternehmen nicht bloss aus der Perspektive eines generalistischen Managers, sondern auch aus dem Innern der Wertschöpfung. Nach seiner Schreinerlaufbahn durchlief er Funktionen in Kalkulation, Finanzen und Verkauf, bevor er die operative Gesamtverantwortung übernahm. Diese Entwicklung ist mehr als eine Karrieregeschichte. Sie schafft jene Glaubwürdigkeit, die in produktionsnahen, projektgetriebenen Organisationen von hoher Bedeutung ist. Würtenberger spricht nicht über Prozesse, Materialien, Kundenanforderungen und Verbesserungen aus Distanz, sondern aus Erfahrung. Gerade diese Verbindung von Fachlichkeit, Managementverständnis und Lernorientierung macht seine Führungsrolle für den Fall so prägend.

Hinzu kommt seine aussergewöhnliche Weiterentwicklung in der mehr als 25-jährigen Tätigkeit bei Killer Interior AG. Neben dem operativen Aufstieg absolvierte er ein Wirtschaftsstudium und schloss ein Doktorat in Geistes- und Sozialwissenschaften im Bereich der Berufspädagogik im März 2020 erfolgreich ab. Das ist in KMUs keineswegs immer möglich oder selbstverständlich und für die Logik des Buches deshalb relevant, weil sich hier Praxisnähe und Reflexionsfähigkeit verbinden. Thomas Würtenberger steht damit für einen Führungstypus, der operative Anschlussfähigkeit mit theoretischer Durchdringung koppelt. Er ist nicht nur Entscheider, sondern Übersetzer zwischen Alltagspraxis, Organisationsentwicklung und strategischer Weiterentwicklung.

Inhaltlich prägt er die Killer Interior AG und neu auch die Gruppe durch mehrere Funktionen gleichzeitig. Erstens ist er für die operative

Leistungsfähigkeit des Unternehmens verantwortlich. Zweitens wirkt er als kultureller Taktgeber für kontinuierliche Verbesserung, Lernorientierung und eigenverantwortliches Handeln. Drittens übernimmt er seit dem 1. Mai 2025 zusätzlich die Funktion des Group CEO und damit die übergeordnete Führung und Koordination der operativen Gruppengesellschaften. Diese Erweiterung ist nicht bloss eine formale Beförderung, sondern Ausdruck eines Führungsverständnisses, das Integration vor Zentralisierung setzt. Die Gruppe soll nicht durch administrative Vereinheitlichung zusammengehalten werden, sondern durch abgestimmte Entwicklung, gemeinsame Richtung, komplementäre Leistungen und produktive Zusammenarbeit zwischen eigenständigen Einheiten.

Thomas Würtenberger ist die Schlüsselfigur einer zweiten Entwicklungsphase der Killer Group. In dieser Phase wird aus einem eigentümergeprägten Unternehmen eine stärker professionalisierte, breiter abgestützte und über mehrere Führungspersönlichkeiten tragende Organisation. Er steht für die Verbindung von persönlicher Glaubwürdigkeit, Leistungsklarheit, Lernorientierung und systemischer Organisationsentwicklung verbunden mit einem ausgeprägten Kulturbewusstsein, hoher Sozialkompetenz und kritischer Selbstreflexion.

2.8 Die neue Führungsgruppe: professionalisierte Führung wird personell sichtbar

Verteilte Führung bleibt abstrakt, solange sie nicht personell und strukturell sichtbar wird. Bei der Killer Interior AG wird sie inzwischen in einer erweiterten Führungsgruppe und Geschäftsleitung konkret. Neben Thomas Würtenberger treten mit Nils Anner, Adrian Lüscher und Atdhetar Elshani Führungspersönlichkeiten hervor, die unterschiedliche Teile der Wertschöpfung und Entwicklung des Unternehmens repräsentieren. Diese Breite ist bedeutsam: Verteilte Führung heisst hier nicht, dass mehrere Personen dasselbe tun und sich zum Teil konkurrenzieren, sondern dass unterschiedliche Kompetenzfelder mit erweiterten Rollen bewusst in Führungsverantwortung überführt werden. Kundenprojektspezifisch kann Führung zudem situativ verteilt werden.

Nils Anner: operative Breite und strategische Verdichtung

Nils Anner repräsentiert eine Führungslaufbahn, die technische Fachlichkeit, betriebswirtschaftliche Weiterbildung und zunehmende Gesamtverantwortung verbindet. Seine berufliche Entwicklung führte ihn von der handwerklich-technischen Grundlage über Projektleitung, Kalkulation und Einkauf bis in die Geschäftsleitung. Seit Februar 2022 prägt er als Stellvertretender CEO die strategische und operative Weiterentwicklung mit. Mit seiner Ausbildung als Schreiner, Weiterbildung in Holztechnik, Betriebsökonomie und Controlling sowie der Weiterbildung an der Universität St. Gallen verkörpert er jene Kombination aus Umsetzungskraft und betriebswirtschaftlicher Reflexion, die für wachsende mittelständische Unternehmen besonders wertvoll ist.

Nils Anner stellt die Brücke zwischen Wertschöpfungsnähe und unternehmerischer Mitverantwortung dar. Er steht nicht für eine externe Managementlogik, sondern für eine intern gewachsene Führungspersönlichkeit, die Komplexität aufnehmen, Zahlen verstehen und zugleich das operative Geschäft mitdenken kann. In der aktuellen Führungsstruktur wird er als Stellvertretender CEO und Leiter Vertrieb nochmals stärker in die Gesamtentwicklung eingebunden.

Adrian Lüscher: Kalkulation, Einkauf und Projektleitung als Führungsraum

Mit Adrian Lüscher wird ein Bereich sichtbar, der in vielen Unternehmensdarstellungen unterschätzt wird: die strategische Bedeutung von Kalkulation, Einkauf und projektbezogener Ressourcensteuerung. Adrian Lüscher bringt eine Schreinergrundausbildung, Weiterbildungen als Technischer Kaufmann und dipl. Betriebswirtschafter HF sowie Führungserfahrung aus früheren Funktionen mit. Seit seinem Eintritt 2017 entwickelte er sich intern weiter – vom Purchase Manager über Teamleitung bis zur Übernahme einer umfassenderen Führungsverantwortung.

Für die Logik geteilter Führung ist das wichtig, weil hier ein klassischer «Querschnittsbereich» nicht als nachgelagerte Supportfunktion behandelt wird, sondern als unternehmerisch zentraler Steuerungsraum. In einem Projektgeschäft mit hoher Individualität und Beschaffungsrelevanz entscheiden Kalkulation, Einkauf und die Verzahnung

mit der Projektleitung wesentlich über Wirtschaftlichkeit, Lieferfähigkeit und Kundenversprechen. Dass Adrian Lüscher per 1. Januar 2026 als Leiter Projektleitung, Kalkulation und Einkauf in die Geschäftsleitung eingetreten ist, macht diese Bedeutung sichtbar und stärkt die operative Führung entlang der Wertschöpfungskette.

Atdhetar Elshani: vom Lean Agent zur Führungsfigur der operativen Exzellenz

Atdhetar Elshani steht in besonderer Weise für die Verbindung von Lean, Organisationsentwicklung und operativer Führung. Nach einer Schreinerausbildung und Absolvierung der Technikerschule kam er über ein Praktikum und Funktionen in der Projektleitung zur Killer Interior AG, begleitete den Neubau und wirkte danach über mehrere Jahre als Lean Agent. Diese Rolle ist für das Buch besonders interessant, weil sie einen Lern- und Entwicklungsmodus repräsentiert: nicht nur Linienverantwortung, sondern Verbesserung, Moderation, Prozessbeobachtung und die Arbeit an der Organisation.

Mit seiner Weiterbildung im Business Engineering und seiner Funktion als Leiter Produktion, Logistik und Montage wird sichtbar, wie aus einer entwicklungsorientierten Querschnittsrolle operative Gesamtverantwortung erwachsen kann. Diese Laufbahn ist für die Killer Interior AG typisch und im Buch hervorzuheben: Führung wird nicht nur über klassische Karrierepfade reproduziert, sondern auch aus Rollen der Verbesserung, Vernetzung und Lernmoderation heraus aufgebaut. Mit dem Eintritt in die Geschäftsleitung per 1. Januar 2026 wurde diese Entwicklung institutionell abgesichert.





Abb. 6 Führung Killer Interior AG

obere Abbildung:
Thomas Würtenberger,
Marco Killer (v.l.n.r.)

untere Abbildung
Atdhetar Elshani, Adrian Lüscher,
Thomas Würtenberger, Nils Anner (v.l.n.r.)



Abb. 7: Das Team der Killer Interior AG ist an zentraler Stelle im Gebäude visualisiert

2.9 Gruppe, Erweiterung des Leistungsangebots und neue Führungsarchitektur

Die stärkere Betonung geteilter Führung hängt unmittelbar mit der Weiterentwicklung der Gruppe zusammen. Mit der Übernahme der codes sa Ende 2024 wurde das Leistungsangebot der Killer Group erweitert und die Führungsstruktur angepasst. codes sa bringt zusätzliche Kompetenzen in Retail, Office und Interior Design ein. Gerade in Verbindung mit dem Produktions- und Umsetzungs-Know-how der Killer Interior AG entstehen dadurch neue Möglichkeiten, Wertschöpfungsketten enger zu verzahnen und Kunden differenzierter zu bedienen. Auch im Zusammenspiel mit den weiteren Gruppengesellschaften – etwa KillerLei AG und dem erweiterten Design-&-Build-Verständnis der Gruppe – wird erkennbar, dass die Zukunft des Unternehmens nicht in der blossen Vergrösserung des Stammhauses liegt, sondern in einem abgestimmten Netzwerk spezialisierter Einheiten.

Damit verändert sich auch Führung. Die Ernennung von Thomas Würtenberger zum Group CEO ist Ausdruck dieser neuen Architektur. Führung muss nun nicht nur innerhalb einer Unternehmung, sondern zwischen Unternehmungen koordiniert werden. Dabei besteht die Herausforderung gerade nicht darin, jede Einheit gleich zu machen. Vielmehr geht es um ein Gleichgewicht aus Autonomie, Synergienutzung, strategischer Kohärenz und operativer Klarheit. Für mittelständische Gruppen ist dies ein besonders heikler Punkt. Zu viel Zentralisierung erstickt die Spezialisierung; zu viel Autonomie erschwert Lernen, Steuerung und gemeinsame Marktpositionierung. Der Fall Killer Interior AG zeigt einen Weg, diese Spannung nicht durch starre Konzernlogik, sondern durch personell verdichtete Koordination, Vertrauen und klare Rollen zu bearbeiten.

2.10 Preise als Spiegel organisationaler Qualität – nicht nur als Reputationsgewinn

Die Entwicklung der Killer Interior AG wird auch durch mehrere Auszeichnungen sichtbar. Dabei sollten zwei Preise besonders hervorgehoben werden: der Family Business Award 2021 als Auszeichnung für ein besonders nachhaltiges und werteorientiertes Schweizer Familienunternehmen sowie der Switzerland's Best Managed Companies Award 2025/2026 von Deloitte. Beide Preise sind im Buch nicht bloss als Reputationsmarken interessant, sondern als verdichtete Fremdwahrnehmung organisationaler Qualität.

Der Family Business Award ist im Kontext dieses Buches deshalb bedeutsam, weil er die spezifische Verbindung von Eigentümerschaft, Werteorientierung, Nachhaltigkeit und unternehmerischer Langfristigkeit sichtbar macht. Er würdigt nicht nur wirtschaftlichen Erfolg, sondern die Qualität eines Familienunternehmens in seinem Selbstverständnis und seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Für ein Buch über menschenorientierte Unternehmensführung ist das besonders anschlussfähig.

Der Deloitte Award als Best Managed Company verweist stärker auf die Professionalität der Unternehmensführung, auf Managementsysteme, Verfahren und die Qualität der Steuerung. Er wurde erstmals

Deloitte

Laudatio: Aargauer Unternehmenspreis 2019

Weitere Videos und Zeitungsartikel

2025 und erneut 2026 an die Killer Interior AG verliehen.

Im Zusammenspiel beider Preise liegt eine interessante Aussage: Killer Interior AG wird nicht nur als sympathisches Familienunternehmen wahrgenommen, sondern zugleich als professionell geführte, strategisch klare und wirksame Organisation. Genau diese Verbindung ist im Mittelstand keineswegs selbstverständlich. Oft werden familienunternehmerische Kultur und Managementprofessionalität gegeneinander ausgespielt. Im vorliegenden Fall stützen sie sich wechselseitig.

Weitere Auszeichnungen – etwa der Award Bildung Holz 2018 oder der Aargauer Unternehmenspreis 2019 – bleiben bedeutsam, doch der Family Business Award und die Auszeichnung Deloitte Best Managed Company können als die beiden stärksten Verdichtungen des Falles herausgestellt werden: einerseits Werte, Nachhaltigkeit und Familienunternehmertum, andererseits Führungs- und Managementqualität.

2.11 Gastbeitrag: Die Killer Interior AG: eine «Best Managed Company»

von Flurin Poltera – Partner | Deloitte AG

Das Best Managed Company-Programm

Hintergrund

Das internationale Best Managed Companies-Programm von Deloitte richtet sich an privat geführte Unternehmen mit einer nachweisbaren Erfolgsgeschichte und einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Im Mittelpunkt steht die Beurteilung der langfristigen Leistungsfähigkeit, d. h. wie nachhaltig und ganzheitlich es geführt wird. Es ist kein klassischer Award, da es nicht um die Beurteilung des erreichten Erfolges geht, sondern um einen strukturierten Reflexions- und Entwicklungsprozess. Stärken sollen sichtbar gemacht, Entwicklungspotenzial identifiziert und ein Vergleich mit den weltweit erfolgreichsten privat geführten Unternehmen ermöglicht werden. Das Programm wurde 1993 in Kanada gegründet und wird heute in über 50 Ländern durchgeführt.

Vier Dimensionen erfolgreicher Unternehmensführung

Natürlich gehören wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und finanzielle Stabilität dazu. Ebenso wichtig sind jedoch Fragen wie: Verfügt das Unternehmen über eine klare strategische Ausrichtung? Wie gelingt es, Mitarbeitende zu entwickeln und langfristig zu binden? Wie werden Innovationen gefördert? Welche Rolle spielen Werte und Unternehmenskultur? Und wie stellt das Unternehmen sicher, dass es auch in einem sich wandelnden Umfeld langfristig erfolgreich bleibt?

Die Beurteilung orientiert sich weltweit an vier miteinander verbundenen Dimensionen:

- **Strategie.**
  Erfolgreiche Unternehmen verfügen über eine klare strategische Ausrichtung. Entscheidend ist jedoch nicht allein die

Strategie selbst, sondern ihre konsequente Umsetzung, ihre regelmässige Überprüfung sowie ihre verständliche Kommunikation innerhalb der Organisation.

- **Kompetenzen und Innovation.**
  Best Managed Companies investieren kontinuierlich in ihre Fähigkeiten. Sie entwickeln ihre Mitarbeitenden, fördern Innovation, nutzen Partnerschaften und schaffen die organisatorischen Voraussetzungen, um sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen.
- **Engagement und Führung.**
  Eine leistungsfähige Organisation entsteht durch Menschen. Deshalb spielen Führung, Unternehmenskultur, Talententwicklung, Nachfolgeplanung sowie die Fähigkeit, Mitarbeitende langfristig einzubinden und zu motivieren, eine zentrale Rolle.
- **Finanzielle Leistungsfähigkeit und Governance.**
  Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg setzt solide finanzielle Grundlagen voraus. Gleichzeitig gehören professionelle Steuerungsinstrumente, Transparenz und eine wirksame Corporate Governance zu den wesentlichen Merkmalen langfristig erfolgreicher Unternehmen.

Die vier Dimensionen werden holistisch, als Zusammenspiel aller Elemente, betrachtet. Langfristiger Erfolg entsteht dort, wo Strategie, Führung, Unternehmenskultur und operative Exzellenz über viele Jahre hinweg ein stimmiges Ganzes bilden. Nach vielen Jahren im Best Managed Companies-Programm werden wir gelegentlich gefragt, was die ausgezeichneten Unternehmen eigentlich verbindet. Wir beobachten immer wieder dieselbe Kombination aus klarer Führung, einer lernfähigen Organisation und einer Unternehmenskultur, die Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Diese Fähigkeit zur Selbstreflexion ist eines der wichtigsten Merkmale erfolgreicher Unternehmen. Organisationen, die langfristig erfolgreich bleiben, verstehen sich nicht als «fertig». Sie hinterfragen ihre Strukturen, überprüfen ihre Führungsprinzipien und entwickeln sich kontinuierlich weiter. Exzellenz ist aus unserer Sicht deshalb kein Zustand, sondern ein fortlaufender Lernprozess.

Killer Interior AG

Das vorliegende Buch beschreibt eindrücklich, wie die Killer Interior AG menschenorientierte Unternehmensführung, Organisationslernen und kontinuierliche Entwicklung im Unternehmensalltag verankert hat. Dass diese Themen die Voraussetzungen dafür bilden, dass Unternehmen über viele Jahre hinweg erfolgreich bleiben können, deckt sich mit unseren Erfahrungen aus dem Best Managed Companies-Programm. Es zeigt uns seit vielen Jahren, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg dort entsteht, wo wirtschaftliche Ziele und menschenorientierte Führung kein Widerspruch sind. Unternehmen, denen es gelingt, beides miteinander zu verbinden, verfügen häufig über eine besondere Anpassungsfähigkeit, eine hohe Innovationskraft und eine Kultur, die langfristige Wertschöpfung ermöglicht.

Dieser Zusammenhang verdient besondere Beachtung. Wirtschaftlicher Erfolg ist das sichtbare Ergebnis einer Vielzahl von Entscheidungen, Prozessen und Verhaltensweisen, die häufig weniger sichtbar sind. Eine lernende Organisation entwickelt ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiter. Sie schafft Orientierung durch eine klare Strategie, fördert Eigenverantwortung, investiert in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und versteht Veränderung nicht als Ausnahme, sondern als Teil ihrer Unternehmenskultur.

Die Killer Interior AG veranschaulicht in eindrücklicher Weise, wie die Umsetzung der in diesem Buch beschriebenen Führungsprinzipien und Formen des Organisationslernens gelingen kann. Die zweimalige Auszeichnung der Killer Interior AG als Best Managed Company 2025 und 2026 ist Ausdruck einer Unternehmensführung, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit einer konsequenten Orientierung an den Menschen verbindet. Dass diese Zusammenhänge in diesem Buch aufgearbeitet und reflektiert werden, macht es über den Einzelfall hinaus zu einem wertvollen Beitrag für alle, die sich mit zukunftsfähiger Unternehmensführung beschäftigen.

Kapitel 2 zeigt die Killer Interior AG als mehr als nur ein erfolgreiches Unternehmen. Sichtbar wird ein mittelständisches Führungssystem im Übergang: von der stark eigentümergeprägten Unternehmung zur professionell weiterentwickelten, gruppenförmig organisierten und perso-

nell verbreiterten Führungsarchitektur. Marco Killer bleibt dabei die prägende Eigentümer- und VRP-Figur mit Schwerpunkt auf Finanzierung, strategischer Rahmensetzung und Sparring. Thomas Würtenberger übernimmt die integrative Führungsrolle im operativen und kulturellen Zentrum des Unternehmens und seit 2025 zusätzlich auf Gruppenebene. Mit Nils Anner, Adrian Lüscher und Atdhetar Elshani tritt eine neue Generation von Führungspersönlichkeiten hervor, die geteilte Führung praktisch tragen und die Entwicklung des Unternehmens personell absichern. Die eigenständigen und CEO geführten Gruppengesellschaften verbreitern die Leistungspalette und ermöglichen in einem strategischen Netzwerk eine weitere Diversifikation mit Wachstumspotenzial.

Menschenorientierte Unternehmensführung in dem bisher skizzierten Sinn erscheint in der einführenden Darstellung des Unternehmens nicht als weiche Haltung neben dem Geschäft, sondern als Organisationsprinzip, das Wachstum, Lernfähigkeit, Rollenbildung und wirtschaftliche Steuerung miteinander verbindet. Die folgenden Kapitel bauen auf dieser Einsicht auf. Sie untersuchen, wie sich diese Führungsarchitektur in Vision, Kultur, Strategie, Lean Management, Lernen und Umsetzung konkret niederschlägt – und welche Spannungen sie dabei produktiv bearbeiten muss.

3. Unternehmensführung und Lernen: theoretischer Bezugsrahmen und Vorgehen

3.1 Funktion dieses Kapitels im Gesamtbuch

Theoriekapitel scheitern in praxisnahen Fachbüchern häufig an zwei gegensätzlichen Versuchungen. Entweder werden sie zu einer lose gereihten Übersicht bekannter Modelle, die den Fall nur nachträglich illustrieren. Oder sie bleiben so eng am Einzelfall, dass der theoretische Mehrwert gering bleibt. Für das vorliegende Buch wäre beides unbefriedigend. Die Killer Interior AG ist gerade deshalb als Fall interessant, weil sich an ihr nicht nur gute Praxis beschreiben, sondern zentrale Fragen menschenorientierter Unternehmensführung im Mittelstand theoretisch schärfen lassen.

Dieses Kapitel erläutert erstens, wie wir im Buch vorgehen, und es bestimmt zweitens den theoretischen Bezugsrahmen, mit dem wir die Praxis der Killer Interior AG einordnen. Dabei folgen wir nicht starr einer bestimmten Denkschule, sondern verbinden jene Ansätze, die für das Verständnis des Falles hilfreich sind im Sinne eines integrierten, problemorientierten Zugriffs. Menschenorientierte Unternehmensführung, Organisationslernen, geteilte Führung, Lean Management, Digitalisierung, Empowerment und Fokus in der Wissens- und Projektarbeit lassen sich nur begrenzt aus einer einzigen Theorie heraus verstehen. Wir arbeiten daher bewusst mit einem abgestimmten Ensemble von Konzepten. Insofern ist das Kapitel nicht bloss ein Theorieanhang, sondern die konzeptionelle Mitte des Buches.

3.2 Führen, Lernen und eigenverantwortliches Handeln bei Killer Interior AG

Die Selbstbeschreibung der Killer Interior AG setzt bei einer einfachen, aber weitreichenden Beobachtung an: Menschen handeln nur dann eigenverantwortlich im Sinne des Ganzen, wenn sie Orientierung, Information, Können, Entscheidungsspielraum und passende Rahmenbedingungen erhalten. Prägnant kann man dies als Zusammenspiel von

Vision, Führungsverständnis, Bildungskonzept, Erfolgsfaktoren und Friendly Work Space beschreiben. Eigenverantwortung erscheint damit weder als blosses Persönlichkeitsmerkmal noch als Folge eines Appells, sondern als Resultat einer gestalteten organisationalen Konstellation.

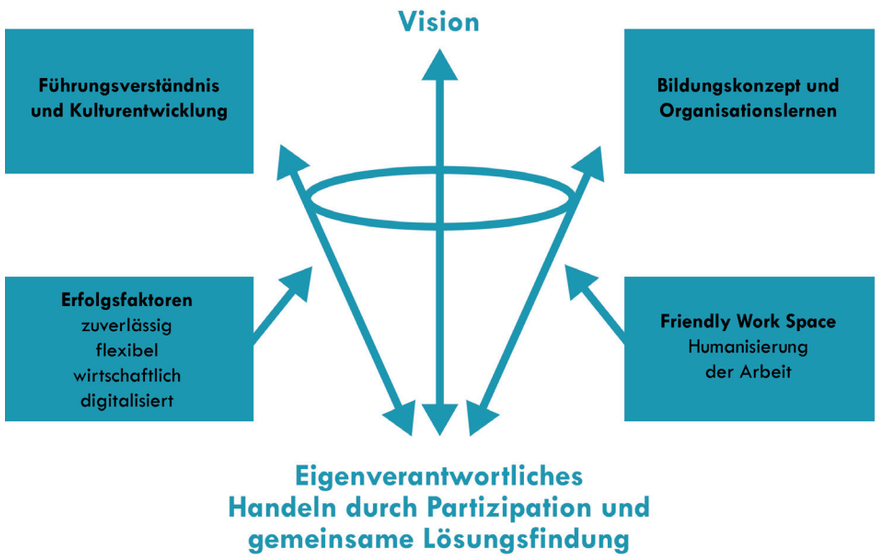


Abb. 8: Kontext für eigenverantwortliches Handeln

Bereits diese Denkfigur lässt sich theoretisch aufladen. Sie verweist auf ein Führungsverständnis, das deutlich über traditionelle Vorgesetztenführung hinausgeht. Eigenverantwortliches Handeln setzt erstens Orientierung voraus: Mitarbeitende müssen die Ausrichtung des Unternehmens kennen, also wissen, wofür die Organisation steht und woran sich ihr Handeln ausrichten soll. Zweitens setzt es Entscheidungsfähigkeit voraus: Mitarbeitende müssen entscheiden dürfen und die legitime Erfahrung machen können, dass Verantwortung nicht nur formal eingefordert, sondern praktisch ermöglicht wird. Drittens setzt es Information und Wissen voraus: Wer nicht über die relevanten Informationen verfügt oder fachlich nicht befähigt wird, kann Verantwortung nur eingeschränkt übernehmen. Viertens braucht es gesundheits- und leistungsförderliche Bedingungen, damit Verantwortung nicht in Überforderung umschlägt. Schliesslich braucht es auch Zugang zu Ressourcen wie Geld und Zeit, um eigene Handlungsvorstösse durchzuführen.

An diesem Punkt wird der Fall Killer Interior AG für das Buch interessant. Die Organisation versucht, diese Voraussetzungen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern systematisch zu gestalten: über Führungsgrundsätze, Lean Academy, Vision, operative Transparenz und Lernformate. Das entspricht einem organisationsbezogenen Verständnis von Führung, wie es sich sowohl aus systemischen Organisationsansätzen als auch aus Empowerment-Konzepten ableiten lässt.

Zugleich wäre es verkürzt, die Praxis idealisierend zu lesen. Eigenverantwortliches Handeln erzeugt auch Anforderungen: an Urteilsfähigkeit, Selbststeuerung, Kommunikationsdisziplin, Priorisierung und gemeinsame Orientierung. Je stärker Verantwortung verteilt wird, desto wichtiger werden Klarheit des Rahmens, des Rollenverständnisses, Feedback- und Lernprozesse sowie eine Kultur, in der Fehler nicht nur sanktioniert, sondern bearbeitet werden. Bereits diese Eingangsperspektive verweist also auf zentrale Themen des Buches: Stimmigkeit, Befähigung, Lernfähigkeit und geteilte Führung.

Der folgende Kurzfilm zum Thema «Agilität durch eigenverantwortliches Handeln» verdeutlicht dieses Zusammenspiel.

Agilität durch eigenverantwortliches Handeln

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-Workspace-Gedankens schaffen wir die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.
So leben wir sie: Unsere Vision.»

3.3 Vorgehen des Buches: Praxis – Einordnung – Gestaltungsimplikation

Das Buch folgt in allen Kapiteln einem wiederkehrenden Dreischritt. Erstens wird jeweils beschrieben, wie ein bestimmtes Thema bei der Killer Interior AG praktisch gelebt, organisiert oder bearbeitet wird. Zweitens wird diese Praxis mit geeigneten theoretischen Konzepten eingeordnet. Drittens werden daraus Gestaltungsimplikationen für andere (nicht nur) mittelständische Unternehmen abgeleitet. Dieses Vorgehen ist weder streng deduktiv noch rein induktiv. Es ist ein reflexiver Mittelkurs zwischen Fallverstehen und theoretischer Abstraktion.

Der Vorteil dieser Logik liegt in ihrer Anschlussfähigkeit. Sie verhindert zum einen, dass Theorie zu einer Selbstzweckübung wird. Zum anderen verhindert sie, dass Praxis lediglich nacherzählt wird. Gerade für Führungsthemen ist das wichtig. Wer nur aus dem Fall spricht, riskiert, dessen Spezifika vorschnell zu verallgemeinern. Wer nur aus der Theorie spricht, unterschätzt die Widersprüche, Dilemmata und Kontextabhängigkeiten realer Führungspraxis. Mittelständische Unternehmen brauchen deshalb keine fertigen Rezepte, sondern tragfähige Denk- und Gestaltungsrahmen.

3.4 Theoretischer Bezugsrahmen: ein integrierter Zugang

Zur Reflexion der Unternehmensführung der Killer Interior AG wählen wir keinen monolithischen Theorieansatz. Der Fall erfordert vielmehr eine Kombination von Perspektiven, die unterschiedliche, aber zusammenhängende Fragen beantworten. Grundsätzlich gehen wir von einem organischen Organisationsverständnis aus, wie es Gareth Morgan in seinen Organisationsmetaphern entfaltet hat (Morgan 1997). Organisationen sind in dieser Sichtweise keine starren Maschinen, sondern lebendige, kontextgebundene und entwicklungsfähige soziale Systeme. Diese Grundannahme passt zur Killer Interior AG weit besser als ein mechanistisches Organisationsbild, weil das Unternehmen selbst seine Entwicklung als Zusammenspiel von Vision, Führung, Lernen, Lean Management, Wachstum und Strukturveränderung beschreibt.

Ergänzt wird dieses Grundverständnis durch die Idee der Dualität von Struktur, wie sie mit Anthony Giddens (Giddens 1984) verbunden ist und von Jörg Sydow und anderen (z. B. Sydow et al. 1991) für organisationale Zusammenhänge fruchtbar gemacht wurde. Praktiken werden demnach einerseits durch bestehende Strukturen ermöglicht und begrenzt; andererseits reproduzieren oder verändern sie diese Strukturen immer wieder. Für das vorliegende Buch ist das zentral. Die Führungs- und Lernpraxis der Killer Interior AG ist nicht einfach Ausdruck einer vorhandenen Kultur, sondern trägt selbst dazu bei, diese Kultur, die Entscheidungswege und die organisationalen Erwartungen fortlaufend neu hervorzubringen.

Zudem geht es bei Praktiken der Führung in Organisationen häufig nicht um eine Entweder-oder-Logik, sondern um den Umgang mit widersprüchlichen, aber gleichzeitig notwendigen Anforderungen. Lee, Lyubovnikova, Zheng und Li (2023) zeigen beispielsweise in ihrer meta-analytischen Übersicht, dass moderne Führung häufig darin besteht, scheinbare Gegensätze produktiv zu verbinden: Führungskräfte sollen Orientierung geben und zugleich Autonomie ermöglichen, Anforderungen durchsetzen und gleichzeitig Flexibilität zulassen, Nähe herstellen und professionelle Distanz wahren, Mitarbeitende gleich behandeln und dennoch individuelle Unterschiede berücksichtigen. Sie bezeichnen dies als Paradoxical Leadership, das nicht versucht, Spannungen vorschnell aufzulösen, sondern sie bewusst auszubalancieren und für Lernen, Leistung und Zusammenarbeit nutzbar zu machen.

Für den Fall der Killer Interior AG ist dieser Ansatz hilfreich, da sich auch hier Führung in Spannungsfeldern bewegt: Wachstum braucht Struktur, soll aber die Beweglichkeit nicht schwächen; Lean Management verlangt Standards, soll aber kontinuierliche Verbesserung ermöglichen; Digitalisierung und KI erhöhen Effizienz, dürfen aber menschliche Urteilskraft nicht ersetzen; eigenverantwortliches Handeln braucht Freiheit, aber ebenso klare Orientierung. Der Leitgedanke paradoxaler Führung lautet deshalb: Gute Führung entscheidet nicht immer zwischen zwei Polen, sondern hält produktive Spannungen aus und gestaltet Rahmenbedingungen, in denen Menschen handlungsfähig bleiben. Darin liegt eine wichtige Verbindung zu menschenorientierter Unternehmensführung und Organisationslernen.

Die konkreten theoretischen Konzepte, auf die wir uns im Buch stützen, sind das Management-Dreieck, das 7-S-Modell von Tom Peters und Robert Waterman, die logischen Ebenen nach Robert Dilts, das Full Range Leadership Model von Bernhard Bass und Bruce Avolio, Ansätze zu geteilter und verteilter Führung, das Konzept des Empowerments insbesondere bei Carsten Schermuly sowie neuere Überlegungen zu Fokus und Aufmerksamkeit im digitalen Zeitalter, auch im Zusammenhang mit KI-Agenten. Der theoretische Zugriff ist damit bewusst integrativ (eklektisch). Das ist kein Mangel an Theorie, sondern dem Gegenstand angemessen. Menschenorientierte Unternehmensführung im Mittelstand ist ein zusammengesetztes Phänomen. Sie lässt sich nur verstehen, wenn man Führung, Organisation, Lernen, Umsetzung und digitale Arbeitsbedingungen gemeinsam betrachtet.

3.5 Das Management-Dreieck: einfache Denkfigur, nützliche Reduktion

Die Denkfigur des oft als «golden» oder auch «magisch» bezeichneten Management-Dreiecks ist in ihrer Einfachheit bestechend, weil sie die grösstmögliche Reduktion eines systemischen Blicks auf die Organisation bietet. Die ursprüngliche Quelle ist unklar; deshalb behandeln wir das Modell nicht als theoretisch ausgearbeitete Grossformel, sondern als praktische Heuristik. Seine Stärke liegt darin, das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis von Strategie, Struktur und Kultur sichtbar zu machen.

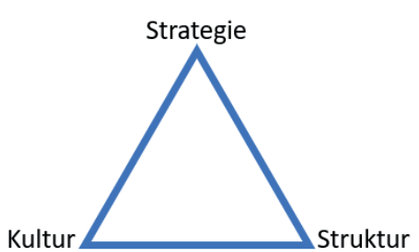


Abb. 9: Das Management-Dreieck (eigene Darstellung)

Die Denkfigur dient sowohl dem Verständnis als auch der Handlungsorientierung. Sie hilft zu klären, was eine Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt ausmacht und worauf zu achten ist, wenn eine gesetzte Strategie wirksam werden soll. Für den Fall Killer Interior AG ist diese Grundfigur anschlussfähig, weil das Unternehmen seine Entwicklung gerade nicht als Summe isolierter Projekte beschreibt, sondern als Zusammenhang von Vision, Lean Management, flacher Hierarchie, Bildungskonzept, Digitalisierung und wertorientierter Führung.

Der grosse Vorteil des Modells ist jedoch zugleich seine Grenze. Es ist zu grob, um Kontextbedingungen, Austauschbeziehungen mit dem Umfeld, Dynamiken von Lernen und Entwicklung oder unterschiedliche Formen von Führung genauer zu erfassen. Deshalb verwenden wir es im Buch als einfache Grundfigur, nicht als hinreichende Theorie. Seine Funktion liegt darin, ein Grundverständnis für Zusammenhänge zu schaffen; seine Grenzen machen den Weg frei für eine differenziertere Betrachtung.

3.6 Das 7-S-Modell von Peters und Waterman: Stimmigkeit von harten und weichen Faktoren

Das McKinsey-7-S-Modell von Tom Peters und Robert Waterman, bekannt geworden insbesondere durch In Search of Excellence beziehungsweise Auf der Suche nach Spitzenleistungen (Peters, Waterman 1982/2003), erweitert das Management-Dreieck um wichtige zusätzliche Dimensionen. Das Modell passt besonders gut zur Killer Interior AG, weil es Vision und Werte ins Zentrum rückt und damit sichtbar macht, dass Unternehmensentwicklung nicht allein über Strategie und Struktur verstanden werden kann.

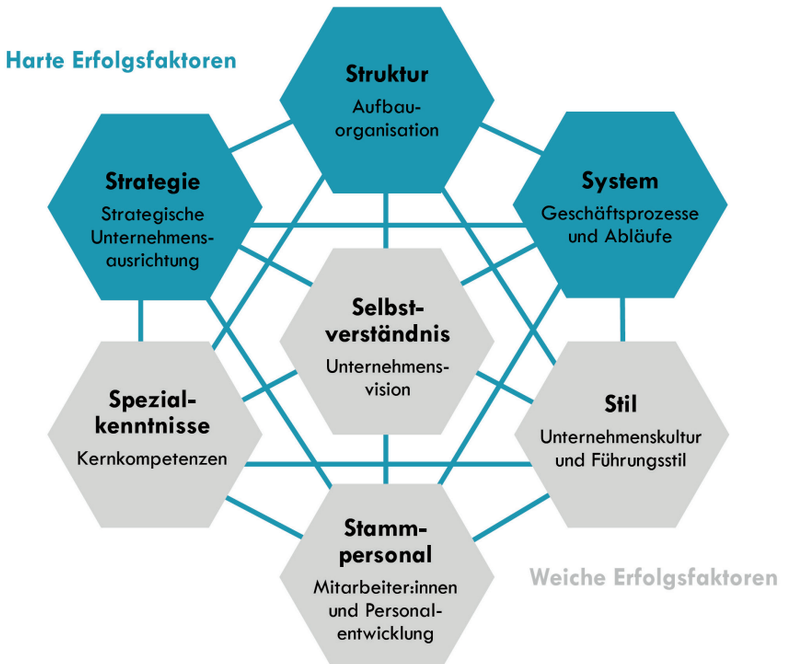


Abb. 10: 7-S-Konzept von McKinsey

Der theoretische Reiz des Modells liegt in der Verbindung von harten und weichen Faktoren. Zu den harten «S» zählen Strategie, Struktur und Systeme. Zu den weichen «S» zählen Stil beziehungsweise Kultur, Staff, Skills und Shared Values. Peters und Waterman wollten damit zeigen, dass Spitzenleistungen nicht durch formale Steuerung allein entstehen, sondern aus einer stimmigen Verbindung von formalen und informellen Elementen.

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 Strategieformation mit Top-down-und Bottom-up-Elementen im Zusammenhang mit den Fokusfeldern (siehe Teil 6).
Structure – Struktur	Die grundlegende Formalstruktur (Aufbauorganisation) als Basis beispielsweise für Spezialisierung, Koordination und Kooperation einzelner Unternehmensbereiche; sie wird u. a. 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: 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. 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.

Die weichen «S»	
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 Führungsarbeit 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, digitalisiert – 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, i. d. R. 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.

Tabelle 2: 7-S-Konzept bezogen auf die Killer Interior AG

Für die Killer Interior AG ist dieses Konzept aus mehreren Gründen anschlussfähig. Erstens lässt sich das Unternehmen nicht angemessen beschreiben, wenn man nur auf Strategie und Kennzahlen blickt. Ebenso wichtig sind Führungsstil, Menschenbild, Lernformate, Nachwuchsentwicklung, Vision und Werte. Zweitens erlaubt das Modell, die Stimmigkeit oder Inkonsistenz zwischen verschiedenen Gestaltungsdimensionen zu thematisieren. Eine Organisation kann etwa eine ambitionierte Strategie verfolgen, aber über keine dazu passende Struktur verfügen. Oder sie kann Empowerment predigen, ohne Informationszugang, Befähigung und echte Entscheidungsspielräume bereitzustellen.

Im Kontext der Killer Interior AG lassen sich die einzelnen «S» gut entlang des Falles konkretisieren. Strategy verweist auf die dynamische Strategieformation des Unternehmens mit ihren Fokusfeldern und der bewussten Verschränkung von Top-down- und Bottom-up-Elementen. Structure verweist auf die flachere Hierarchie, Projekt- und Prozessorientierung sowie die Einbettung in ein gruppenförmiges Netzwerk. Systems betreffen Lean Management, digitale Werkzeuge, Transparenzmechanismen und operative Routinen. Style/Culture verweist auf Partizipation, Entwicklungsorientierung und eine eher kollegiale Führungspraxis. Staff und Skills lassen sich über Lean Academy, Weiterbildung, Nachfolgeaufbau und die gezielte Entwicklung neuer Führungspersönlichkeiten erschliessen. Shared Values betreffen Vision, Werte, Selbstverständnis und die sinnstiftende Orientierung des Unternehmens.

Gerade für ein Buch über menschenorientierte Unternehmensführung ist das 7-S-Modell nützlich, weil es den Blick dafür schärft, dass Führung nie nur Führungsverhalten ist. Führung ist immer auch Mitgestaltung von Strukturen, Systemen, Fähigkeiten, Personalentwicklungsprozessen und Sinnorientierungen.

3.7 Die logischen Ebenen nach Dilts: Warum Veränderung mehr ist als Massnahmenumsetzung

Ebenso wie das Management-Dreieck bleibt auch das 7-S-Modell vergleichsweise statisch. Beide Modelle helfen, Organisationen zu beschreiben, aber sie erklären noch nicht hinreichend, wie Veränderung und Entwicklung nachhaltig gelingen. Hier ist das Modell der logischen Ebenen nach Robert Dilts hilfreich (Dilts 1990). Dilts entwickelt darin – anknüpfend unter anderem an Gregory Bateson – die Überlegung, dass Lernen und Veränderung nicht auf einer einzigen Ebene stattfinden, sondern verschiedene Ebenen gleichzeitig betreffen und nur dann nachhaltig sind, wenn zwischen ihnen eine gewisse Konsistenz besteht.

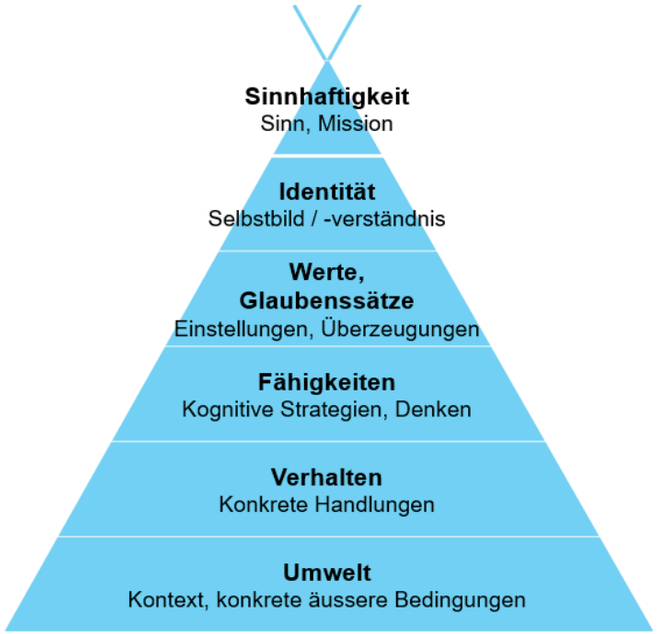


Abb. 11: Logische Ebenen nach Dilts (1990)

Gregory Bateson (2000) hat Lernen und Entwicklung immer als kontextgebundenen Prozess verstanden. Nichts wird isoliert gelernt; Lernen steht stets in Beziehung zu Umwelt, Interaktion und Deutungsmustern. An diesen Gedanken schliesst Dilts an. Seine Pyramide unterscheidet typischerweise die Ebenen Umgebung, Verhalten, Fähigkeiten, Werte und Glaubenssätze, Identität und Sinn beziehungsweise Zugehörigkeit zu etwas Grösserem.

Für Organisationen ist daran besonders wichtig, dass Veränderungen oft auf der Ebene von Verhalten oder Instrumenten begonnen werden, aber an tiefer liegenden Inkonsistenzen scheitern. So kann ein Unternehmen etwa neue Meetingroutinen einführen oder Lean Workshops etablieren; wenn jedoch Werte, Menschenbild, Fehlerkultur oder Identitätsvorstellungen unberührt bleiben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die neuen Praktiken nur oberflächlich greifen. Für die Killer Interior AG ist diese Perspektive aufschlussreich, weil dort nicht nur an Prozessen und Strukturen gearbeitet wird, sondern ebenso an Vision, Werten, Führungsverständnis und Lernkultur.

Das Modell ist auch deshalb hilfreich, weil es die Frage nach Stimmigkeit schärfer formuliert. Nicht jede Massnahme passt zu jeder Identität, nicht jede Strategie zu jedem Werteverständnis und nicht jede Empowerment-Rhetorik zu jeder tatsächlichen Entscheidungspraxis. Die logischen Ebenen erinnern daran, dass nachhaltige Veränderung immer mehr ist als die Einführung von Instrumenten.

Wie Dilts 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, die 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 lokalisiert werden. Glaubenssätze und Werte sind eng verknüpft mit Motivation (Warum? Was will ich? Was ist wichtig, wo liegen die Prioritäten? Wo fokussieren?). Dies wiederum wird beeinflusst von der nächsthöheren Ebene, der Identität (Wer?) – eine Art grosser «Container», der eine Reihe an Glaubenssätzen und Werten enthält. Weil Menschen einerseits selbst Systeme und gleichzeitig auch Elemente anderer, grösserer Systeme sind (soziale Gemeinschaften, Professionen etc.), ist die letzte Ebene die der Sinnhaftigkeit (Spiritualität). Sie ist mit Konzepten verknüpft, 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.

Robert Dilts über die logischen Ebenen im NLP (managerseminare.de) [3]

[3] Siehe auch den Beitrag von Robert Dilts: A Brief History of Logical Levels (nlpu.com).

3.8 Abgrenzung: keine Teleologie, kein Modellzwang

Die hier gewählte theoretische Perspektive ist bewusst offen. Wir folgen keinem normativen Entwicklungsmodell, das Organisationen auf eine vermeintlich höhere Stufe geschichtlicher Reife festlegt. Das gilt insbesondere mit Blick auf Frédéric Laloux und dessen weithin rezipiertes Werk Reinventing Organizations (Laloux 2017). Laloux hat mit der Typisierung unterschiedlicher Organisationsformen – unter anderem dem bekannten Bild der «teal organization» – eine wichtige Diskussion angestossen. Für das vorliegende Buch ist sein Modell jedoch nur begrenzt geeignet.

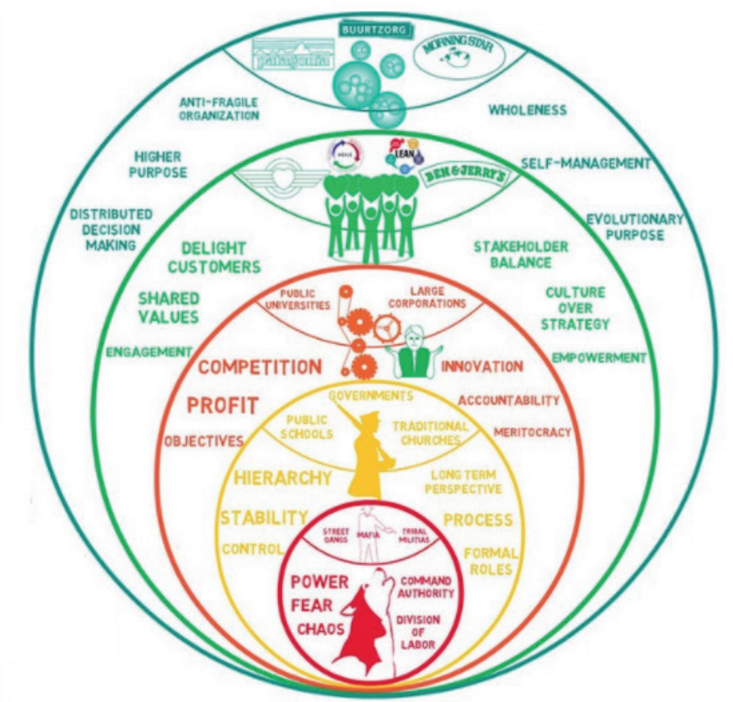


Abb. 12: Culture Model: visueller Vergleich von Organisationstypen nach Frédéric Laloux (2017)

Der Grund liegt nicht darin, dass Laloux irrelevant wäre. Im Gegenteil: Viele Aspekte seiner Beschreibung postbürokratischer, sinnorientierter und selbstorganisationsfähiger Unternehmen sind für den Mittelstand praktisch relevant. Problematisch wird es dort, wo aus einer hilfreichen Typologie eine stille Teleologie wird, also die Annahme, Organisationen sollten sich gewissermassen notwendig in Richtung eines bestimmten Bewusstseins- oder Reifezustands entwickeln. Genau dies unterstellen wir nicht. Erfolg entsteht nicht durch Anpassung an ein vorgegebenes Idealbild, sondern durch die Bewältigung konkreter unternehmerischer Herausforderungen in einem bestimmten Kontext.

Insofern ist auch für die Killer Interior AG nicht entscheidend, ob sie einer bestimmten Laloux-Kategorie «entspricht» (vieles weist auf «grün» hin), sondern ob Vision, Struktur, Kultur, Führung, Lernen und Umsetzung stimmig zusammenwirken. Das im Buch verwendete Entwicklungskonzept bezeichnen wir daher in Anlehnung an die Selbstbeschreibung des Unternehmens bewusst als Organisationslernen.

Laloux Culture Model and Agile | YouTube

3.9 Unternehmensführung ist abhängig vom Kontext und der Organisationsform

Für unser Verständnis von Führung ist der Kontext ebenso wichtig wie die Organisationsform. Führung ist nie unabhängig davon zu denken, in welchem System sie stattfindet, welche Koordinationslogiken vorherrschen, wie Entscheidungen legitimiert werden und wodurch Akzeptanz entsteht (vgl. John 2024). Um das Feld möglicher Ausprägungen heuristisch zu strukturieren, kann eine Gegenüberstellung zweier Pole hilfreich sein: einerseits die vertikale Welt der Hierarchien, wie sie typischerweise in Grosskonzernen oder stark formalisierten Organisationen vorkommt, andererseits die horizontale Welt lateraler Kooperation, wie sie in Netzwerken, projektförmigen Settings oder hierarchieärmeren oder heterarchischen Strukturen stärker ausgeprägt ist.

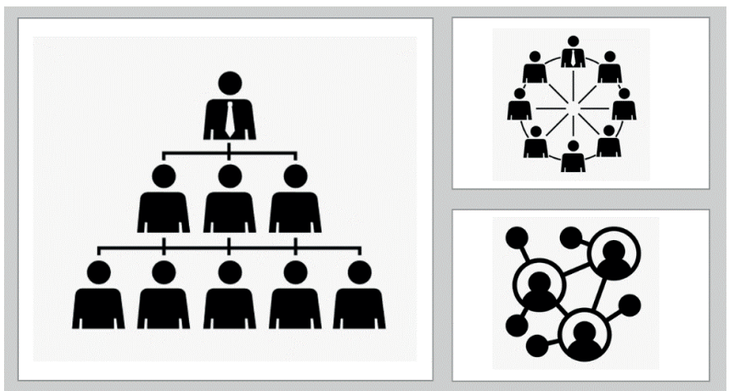


Abb. 13: Vertikaler vs. horizontaler und vernetzter Führungskontext

In der Realität spielt sich Führung fast immer zwischen diesen beiden Extremen ab. Auch flache, kollaborative Unternehmen kennen Hierarchien, Eskalationen und formale Letztentscheidungen. Umgekehrt arbeiten auch klassische Hierarchien zunehmend mit Projektorganisation, Netzwerklogiken und teamförmiger Zusammenarbeit in dualen Betriebssystemen (Ambidextrie, Kotter 2015). Der heuristische Wert der Unterscheidung liegt deshalb nicht in einer eindeutigen Typisierung realer Organisationen, sondern darin, unterschiedliche Wirkmechanismen von Führung sichtbar zu machen.

Im Folgenden beleuchten wir die beiden Extremausprägungen unter dem Aspekt, wie Führung erlangt wird, Akzeptanz erhält, auf andere einwirkt und wie Entscheidungen zustande kommen. Dabei schliessen wir an Überlegungen an, die unter anderem Randolf Jessl in seinem vielbeachteten Beitrag zur horizontalen und vertikalen Führungswelt entwickelt und die er gemeinsam mit Thomas Wilhelm später im Buch Shared Leadership weiter ausgearbeitet hat (Jessl, Wilhelm 2023).

3.10 Führung und Erfolg in der vertikalen Welt

In der vertikalen Welt ist Führung meist eng mit Macht, Status, politischem Geschick und der Fähigkeit verbunden, sich in formalen Hierarchien durchzusetzen. Aufschlussreiche Einsichten dazu bietet insbesondere Jeffrey Pfeffer in seinem Werk Power: Why Some People Have It and Others Don't (2011). Pfeffer zeigt, dass Führungserfolg in hierarchischen Systemen oft weniger aus moralischer Vorbildlichkeit als aus dem geschickten Umgang mit Machtquellen, Unsicherheitszonen und Einflussbeziehungen resultiert.

In solchen Kontexten spielen Praktiken eine Rolle wie: sich hervortun, Sichtbarkeit suchen, eigene Regeln etablieren, Koalitionen bilden, relevanten Mächtigen gefallen, Status markieren oder Entschlossenheit ausstrahlen. Diese Beschreibung ist nicht normativ gemeint, sondern analytisch. Sie macht verständlich, warum in hierarchischen Welten andere Erfolgslogiken vorherrschen als in kollaborativen, stark wissens- und vertrauensbasierten Umgebungen.

Eine nützliche Übersicht über formale und persönliche Machtquellen sowie unterschiedliche Einfluss- und Powertaktiken findet sich bei Robbins und Judge in ihrem Lehrbuch Organizational Behavior (Robbins, Judge 2017). Dort werden unterschiedliche Einflussstrategien beschrieben, etwa rationale Überzeugung, inspirativer Appell, Konsultation, Druck, Schmeichelei, Legitimation, Austausch, persönlicher Appell oder Koalitionsbildung. Entscheidend ist, dass die Wirkungsrichtung jeweils unterschiedlich ist: nach oben, nach unten oder lateral.

Warum braucht es das? Weil in stark vertikalen Kontexten knappe Ressourcen, Positionen und Anerkennung häufig als Nullsummenspiel erlebt werden. Was der eine gewinnt, kann der andere nicht zugleich gewinnen. In solchen Strukturen werden politische Sensibilität, Dominanzfähigkeit und Durchsetzungsvermögen häufig zu stillen Erfolgsbedingungen. Genau an dieser Stelle ist es hilfreich, die Psychologie der Macht einzubeziehen. Carsten Schermuly hat in seiner neueren Arbeit zur Psychologie der Macht und zu Machtpraktiken darauf hingewiesen, dass Macht nicht nur repressiv wirkt, sondern auch produktiv, entwicklungsförderlich oder destruktiv eingesetzt werden kann (Schermuly 2025). Deshalb ist sein Empowerment-Begriff für das vorliegende Buch so wichtig: Er markiert die Alternative zu rein machtförmiger, autoritärer Führung, ohne Machtverhältnisse naiv auszublenden.



Die Psychologie der Macht: Wie sie uns und das Zusammenleben prägt! Mit Prof. Dr. Carsten Schermuly

3.11 Führung und Erfolg in der horizontalen Welt

In horizontaleren Welten der Kooperation, Netzwerke und auch Heterarchien[4] (Schreyögg, Geiger 2024) greifen die eben beschriebenen Dominanzpraktiken nur begrenzt. Führung entfaltet dort ihre Wirkung weniger über formale Macht als über Prestige, Vertrauen, fachliche Anerkennung und dienende Wirksamkeit. Adam Grant hat diesen Unterschied in seinen Arbeiten zu Geben, Nehmen und organisationalem Verhalten prägnant beschrieben (Grant 2016). Führung beruht in solchen Kontexten nicht primär auf dem Durchsetzen eigener Interessen, sondern darauf, dass andere einen respektieren, weil man Wissen teilt, Potenziale entwickelt, Kooperation stärkt und sich als der Sache dienlich erweist.

Die horizontale Führungswelt lässt sich deshalb mit Begriffen wie «Distributed Leadership» (Brown, Hosking 1986), «Conscious Leadership» (Dilts 2019) oder «Servant Leadership» beschreiben. Ihnen gemeinsam ist die Annahme, dass Führung nicht nur an hierarchische Positionen gebunden ist, sondern in Interaktionen, in Expertise und in situativer Verantwortungsübernahme entsteht.

Kennzeichnend sind in diesem Kontext andere Verhaltensweisen: mehr geben als nehmen, andere entwickeln statt sich selbst ins Zentrum zu stellen, Vertrauen statt Misstrauen kultivieren, Perspektiven anderer verstehen, Unsicherheiten offen adressieren, Zweifel artikulieren und die eigene Unvollkommenheit nicht verstecken. Adam Grant beschreibt solche Muster als besonders wirksam in Umgebungen, in denen Kreativität, Engagement und Wissensaustausch zentral sind. Zudem hilft psychologisches Empowerment, was bedeutet, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll erleben, sich kompetent fühlen, Handlungsspielraum haben und erkennen, dass sie mit ihren Ideen und Entscheidungen tatsächlich etwas bewirken können. Marshall Rosenberg wiederum hat mit seiner gewaltfreien Kommunikation gezeigt, wie sprachliche Formen der Machtreduktion und der empathischen Verständigung Zusammenarbeit fördern können (Rosenberg 2013).

[4] 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, Geiger 2024, S. 104)



Adam Grant: Sind Sie ein Geber oder ein Nehmer?

In einer horizontalen Welt erhält Gefolgschaft eher, wer sich als kompetent, hilfreich und glaubwürdig erwiesen hat. Respekt und Bewunderung funktionieren dort nicht als knappe Güter, sondern können sich im besten Fall gegenseitig verstärken. Darin liegt die Anschlussfähigkeit an Shared Leadership. Jessl und Wilhelm (2023) beschreiben Führung ausdrücklich als kollektiven Prozess der Verantwortungsteilung mit wechselnden Rollen. Diese Perspektive passt gut zur Killer Interior AG, weil dort Entscheidungen nicht hierarchisch, sondern möglichst dort getroffen werden sollen, wo Wissen und Kompetenzen vorhanden sind. Mitarbeitende sollen und dürfen Führung aktiv fordern und dies soll ihnen auch gewährt werden («claiming and granting leadership», DeRue, Ashford 2010).

Wichtig ist allerdings, horizontale Kontexte nicht zu romantisieren. Auch in Netzwerken, Projekten und heterarchischen Strukturen existieren Machtspiele, Ausschlüsse und Mikropolitik. Horizontale Strukturen sind kein Garant für Machtfreiheit, aber sie eröffnen eher die Möglichkeit, Führung über Kompetenz, Vertrauen, Beitrag und Kooperation zu legitimieren. Im Buch geben wir dazu an verschiedenen Stellen Beispiele etwa die Weiterentwicklung der Arbeitsplätze durch die Mitarbeitenden selbst.

3.12 Geteilte und verteilte Führung: Führung als kollektive Leistung

An diesem Punkt wird der Begriff der geteilten oder verteilten Führung zentral. Beide Konzepte unterscheiden sich in Nuancen, weisen aber auf denselben Sachverhalt hin: Führung ist in komplexen Organisationen nicht ausschliesslich an einzelne hierarchische Funktionen und Rollen gebunden. Sie entsteht auch aus Interaktionen, Expertise, situativer Verantwortungsübernahme und der koordinierten Arbeit mehrerer Perso-

nen. Gerade in wissensintensiven, projektförmigen und prozessvernetzten Organisationen wird diese Form von Führung immer wichtiger.

Die frühe Diskussion zu Distributed Leadership bei Brown und Hosking (1986) zielte bereits darauf, Führung weniger als Eigenschaft einer Einzelperson, sondern als relationale und systemische Leistung zu begreifen. Jessl und Wilhelm (2023) knüpfen daran an und beschreiben Shared Leadership als Wegweiser zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung. Die Führungsrolle wird dabei nicht abgeschafft, sondern situativ verteilt, wechselnd wahrgenommen und stärker an Kompetenz sowie Problemnähe gekoppelt.

Für das Buch ist entscheidend, geteilte Führung nicht romantisch zu überhöhen. Sie bedeutet nicht, dass alle immer alles gemeinsam entscheiden. Sie setzt vielmehr voraus, dass Verantwortung dort übernommen werden kann, wo Wissen, Erfahrung und Urteilskraft vorhanden sind, und dass zugleich ein gemeinsamer Orientierungsrahmen besteht. Ohne Richtung, Rollenklarheit, Prioritäten und Eskalationsfähigkeit würde verteilte Führung schnell in Diffusion umschlagen.

Bei der Killer Interior AG lässt sich geteilte Führung, wie im letzten Kapitel beschrieben, konkret beobachten: in der Trennung von Eigentümer- und operativer Führungsrolle, in der Entwicklung einer vergrösserten Geschäftsleitung und Teamführung auf Kaderstufe, in der Bedeutung von Lean Agent, Projektleitung, Teamleitung und funktionsübergreifender Zusammenarbeit auch in der Gruppe sowie im Grundsatz, Entscheidungen dort zu treffen, wo Wissen und Kompetenzen vorhanden sind. Bei der Killer Interior AG zeigt sich dies etwa bei grossen Kundenprojekten, wo schwierige Entscheidungen direkt in Absprache mit Kundinnen und Kunden vor Ort auf der Baustelle ohne Management-Eskalationen getroffen werden können und sollen. Die Praxis des Unternehmens verweist damit auf ein Führungsverständnis, das kollektive Intelligenz nicht als Schlagwort, sondern als Gestaltungsprinzip ernst nimmt und eine «Verantwortungsgemeinschaft» anstrebt.

3.13 Empowerment: Ermächtigung als Führungs- und Organisationsprinzip

Itay Talgam: Führen Sie wie die grossen Dirigenten | Youtube

Geteilte Führung bleibt allerdings brüchig, wenn sie nicht mit Empowerment verbunden wird. Empowerment meint hier mehr als motivierende Sprache oder grosszügige Delegation. Im Sinne der neueren Diskussion, wie sie Carsten Schermuly (z. B. 2025) prominent geführt hat, lässt sich psychologisches Empowerment als Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss verstehen. Diese vier Dimensionen machen deutlich, dass Menschen Verantwortung eher dann übernehmen, wenn sie ihr Handeln als sinnvoll erleben, sich etwas zutrauen, Gestaltungsspielräume haben und die Wirkung ihres Beitrags erkennen können.

Empowerment verbindet in dem hier gewählten Verständnis Führungsverhalten, Menschenbild, Struktur, Information, Weiterbildung und Kultur. Wer Mitarbeitende empowern will, muss mehr tun, als Aufgaben zu delegieren. Es braucht Transparenz über Ziele und Prioritäten, Zugang zu relevanten Informationen, Entwicklung von Fähigkeiten, legitime Entscheidungsmöglichkeiten und eine Kultur, in der Initiative nicht als Grenzüberschreitung bestraft wird.

Gerade hier ist die Killer Interior AG theoretisch interessant. Die Lean Academy, Schulungsvideos, Führungsworkshops und Führungsgrundsätze, die flachen Hierarchien, die Einbindung in Verbesserungsprozesse und die explizite Förderung eigenverantwortlichen Handelns bilden zusammen einen organisationalen Resonanzraum für Empowerment. Schermulys Perspektive hilft, diesen Zusammenhang präziser zu fassen: Empowerment ist nicht blosse Motivation, sondern eine gestaltete psychologische Erfahrung, die durch Führung und Organisation ermöglicht oder verhindert wird.

Dabei ist auch hier Nüchternheit geboten. Empowerment erhöht nicht nur Motivation und Wirkung, sondern auch Belastungspotenziale. Wer mehr Verantwortung übernimmt, muss mehr priorisieren, mit Unsicherheit umgehen, Konflikte austragen und Entscheidungen begründen. Menschenorientierte Führung darf dies nicht unterschlagen. Sie muss Empowerment immer mit Befähigung, Unterstützung und gesunden Grenzen verbinden.

3.14 Das Full Range Leadership Model: hilfreich, aber nicht ausreichend

Das Full Range Leadership Model von Bass und Avolio (Bass, Avolio 2000) ist für dieses Buch ein wichtiger Referenzpunkt, weil es unterschiedliche Führungsformen in einem Kontinuum ordnet. Es unterscheidet zwischen Laissez-faire, transaktionaler und transformationaler Führung und erlaubt damit eine erste Einordnung von Führungsverhalten nach Aktivitäts- und Wirksamkeitsgrad. Ausführlich erläutert wird das Modell unter anderem bei Furtner und Baldegger (2016) sowie bei Rowold (2015).

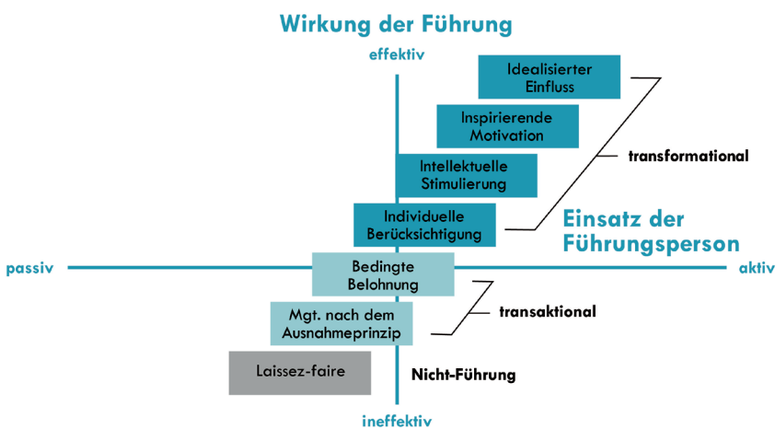


Abb. 14: Das Full Range Leadership Model (in Anlehnung an Bass und Avolio 2000)

Weil Laissez-faire aus unserer Sicht keine eigentliche Führung darstellt, stehen im vorliegenden Buch die transaktionale und die transformationale Führung im Zentrum[5]. Transaktionale Führung beruht auf einem Wertaustausch: Leistung gegen Gegenleistung, Zielerfüllung gegen Belohnung, Pflichterfüllung gegen Bezahlung. In solchen Führungsfomen spielen Zielvereinbarungen, Belohnungssysteme, Karriereanreize,

[5] Zusätzlich werden auch authentische oder ethische Führung thematisiert. Die Frage, wer bin ich als Führungsperson bin und wofür ich stehe kann damit auch Voraussetzung für die weiteren Stufen im gesamten Spektrum der Führung sein; siehe z.B. Avolio, B. J. (2004). Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back to Transform Forward.

aber auch Korrektur und Kontrolle eine zentrale Rolle. Gary Yukl (2012) hat gezeigt, dass in solchen Führungsbeziehungen unterschiedliche Einflussmethoden verwendet werden, von rationaler Überzeugung bis zu Druck, moralischen Appellen oder Verweisen auf Pflichten. Schermuly (2025) ergänzt dies mit dem Blick auf Machtquellen und Machtpraktiken.

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.
Individuelle Berücksichtigung:	Schenkt persönliche Aufmerksamkeit, behandelt jeden Mitarbeitenden individuell, coacht, berät.
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.

Tabelle 3: Transaktionales und transformationales Leadership-Verhalten

Transformationale Führung baut darauf auf, geht aber deutlich darüber hinaus. Bernard Bass und Bruce Avolio haben vier Kerndimensionen herausgearbeitet: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation und Individualized Consideration. Führungskräfte



RSA ANIMATE: Drive: The surprising truth about what motivates us | YouTube

sollen also Vorbild sein, Sinn und attraktive Ziele vermitteln, Kreativität und eigenständige Problemlösung anregen sowie Mitarbeitende individuell entwickeln.

Daniel Pink hat in seiner populärwissenschaftlichen Motivationsdiskussion unterstrichen, dass gerade Sinn, Meisterschaft (personal mastery, Selbstwirksamkeitserfahrung) und Autonomie für intrinsische Motivation entscheidend sind; diese Perspektive ist für die hier verwendete Deutung transformationaler Führung anschlussfähig.

Für die Killer Interior AG ist das Modell nützlich, weil sich verschiedene Elemente transformationaler Führung im Fall deutlich wiederfinden: Vision, Lernorientierung, Entwicklung von Mitarbeitenden, Anregung zur Verbesserung und ein Führungsverständnis, das Menschen nicht nur steuert, sondern befähigt und auf intrinsische Motivation abzielt. Gleichzeitig reicht das Modell allein nicht aus. Es bleibt stark auf das Verhalten einzelner Führungspersonen bezogen. Der Fall Killer Interior AG zeigt jedoch, dass Führung im Mittelstand heute nicht nur von der Person der formalen Führungskraft ausgeht, sondern in hohem Mass von der Gestaltung des organisationalen Kontexts abhängt. Wo Informationen transparent sind, Lernorte institutionalisiert werden, Rollen wachsen dürfen, Werkstatt-Boards Orientierung geben, Fehler bearbeitet und Verbesserungsideen aufgenommen werden, entsteht Führung auch jenseits der klassischen Dyade von Führungskraft und Mitarbeitenden.

3.15 Organisationslernen: von individueller Entwicklung zu institutionalisierter Lernfähigkeit

Empowerment und geteilte, transformationale Führung führen nur dann zu nachhaltiger Organisationsentwicklung, wenn Lernen nicht auf einzelne Personen beschränkt bleibt. Hier setzt der Begriff des Organisationslernens an. Organisationslernen meint in diesem Buch nicht bloss, dass Menschen im Unternehmen lernen, sondern dass Erfahrungen in geteilte Praktiken, verbesserte Routinen, zugängliches Wissen und stabilere Problemlösungsfähigkeit überführt werden.

Diese Perspektive ist mit Bateson (2000) ebenso anschlussfähig wie mit systemischen und praxistheoretischen Ansätzen. Lernen wird nicht

als punktuelle Wissensaufnahme verstanden, sondern als Veränderung von Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmustern in einem sozialen Kontext. Genau deshalb ist das Thema für die Killer Interior AG zentral. Die Lean Academy bündelt formale, nicht-formale und informelle Lernformen; Verbesserungen werden in Workshops, im Werkstatt-Austausch, in Projekten und in Rückmeldeschleifen bearbeitet; Weiterbildung soll nicht nur individuelle Karriere fördern, sondern in die Organisation zurückwirken.

Für die Theoriearbeit des Buches ist das wesentlich. Menschenorientierte Führung zeigt sich nicht zuletzt darin, ob ein Unternehmen Lernprozesse über einzelne Personen hinaus stabilisieren kann. Die eigentliche Leistung liegt dann nicht mehr nur in der Motivation Einzelner, sondern in der institutionellen Erzeugung von Lernfähigkeit.

3.16 Fokus und Aufmerksamkeit als neue Führungs- und Organisationsaufgabe

Ein blinder Fleck vieler Führungskonzepte liegt darin, dass sie Verantwortung, Beteiligung und Lernen fordern, ohne die knappe Ressource zu thematisieren, die all dies überhaupt erst ermöglicht: Aufmerksamkeit. In digitalisierten Arbeitskontexten ist Aufmerksamkeit längst zu einer strategischen Ressource geworden. Wer führen, lernen, priorisieren, entscheiden und verbessern will, braucht nicht nur Motivation und Kompetenz, sondern auch die Fähigkeit, sich auf Wesentliches zu konzentrieren.

Hier sind die Überlegungen aus Mehr SMART als PHONE – fokussiert und inspiriert Arbeiten von Michael Krebs (dem Autor des vorliegenden Buches) und Christine Kuhn (2025) besonders hilfreich. Das Buch beschreibt den Homo Digitalis als Menschen des digitalen Zeitalters, dessen Verhalten, Wahrnehmung und soziale Interaktion durch digitale Medien, Vernetzung, Technologieabhängigkeit und neue Informationsdichten tiefgreifend verändert werden. Christian Montag (2018) hat die Bezeichnung Homo Digitalis bereits als Beschreibung veränderter psychischer und sozialer Muster in der digitalisierten Lebenswelt profiliert. Krebs und Kuhn greifen diesen Begriff auf und verbinden ihn mit der Frage nach Fokus und Aufmerksamkeit. An dieser Stelle soll ein Verweis auf einige wenige der folgenden Studien ausreichen (zur Vertiefung siehe Krebs, Kuhn 2025).

Adam Gazzaley und Larry Rosen (2018) beschreiben den Menschen als «information-seeking creature« und zeigen, wie sehr unser Gehirn auf Reizsuche und Reizverarbeitung ausgerichtet ist und in der digitalisierten Welt überflutet wird. Martin Jäncke (2021) betont die Überforderungspotenziale permanenter Reizkonfrontation. Gloria Mark (2023) weist in ihren Studien zu fragmentierter Computerarbeit auf dramatisch verkürzte Aufmerksamkeitsspannen hin. Martin Korte (2021) beschreibt die Grenzen bewusster Verarbeitungskapazität und die kognitiven Kosten dauernder Unterbrechung. Johann Hari (2022) macht in seiner breiten kulturkritischen Analyse auf die systematische Erosion unserer Konzentrationsfähigkeit aufmerksam. Jonathan Haidt (2024) und Rüdiger Maas (2024) heben im Hinblick auf jüngere Generationen die Folgen digital konditionierter Aufmerksamkeits- und Belohnungsmuster hervor. Zusammengenommen entsteht daraus ein klares Bild: Konzentration ist unter digitalen Bedingungen nicht einfach gegeben, sondern zunehmend bedroht mit Einfluss auf unsere mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

Gerade deshalb ist Fokus kein individuelles Selbstoptimierungsthema, sondern eine Führungs- und Organisationsaufgabe. Eine Organisation, die dauernd unterbricht, Meetings über alles stellt, Erreichbarkeit stillschweigend absolut setzt und Mitarbeitende mit digitalen Reizen überflutet, schwächt nicht nur Produktivität, sondern auch Lernfähigkeit, Entscheidungsqualität, Kreativität und Gesundheit.

3.17 Die Focused Company: konzentriertes Arbeiten als Organisationsaufgabe

An dieser Stelle ist das von Vera Starker und Kolleg*innen entwickelte Verständnis der Focused Company besonders wertvoll. Die Studie Konzentriertes Arbeiten als Aufgabe der Organisation? von Vera Starker, Katharina Roos, Veronika Scharfenberg und Volker Busch untersucht die systemische Einführung täglicher Fokuszeiten und fokusförderlicher Arbeitsbedingungen in sechs Organisationen. Der theoretische Hintergrund verbindet kognitive Arbeitspsychologie, Team- und Organisationsforschung sowie Selbstregulation.

Die Autor*innen zeigen, dass fokussiertes Arbeiten nicht allein von individueller Disziplin abhängt, sondern vom Zusammenspiel struktureller, sozialer, kultureller, psychologischer und individueller Faktoren. Im TFC-Framework – The Focused Company – werden insbesondere Arbeitsorganisation, Meetings, Teamprozesse, Führungsverhalten, individuelle Perspektiven, kulturelle Normen und organisationales Commitment als relevante Einflussgrössen beschrieben. Diese Perspektive ist für das vorliegende Buch relevant, weil sie einen Gedanken präzise formuliert, der im Mittelstand oft implizit bleibt: Konzentration ist nicht bloss eine individuelle Tugend, sondern Ergebnis organisationaler Gestaltung und muss durch Führung vorgelebt werden. Neuroergonomisches Arbeiten wird so zu einer relevanten Gestaltungs- und Entwicklungsaufgabe (vgl. Starker 2026).

Die Studie und das jüngste Buch von Vera Starker sind auch deshalb interessant, weil sie Fokus mit Themen verbindet, die im Buch ohnehin zentral sind: psychologische Sicherheit im Sinne von Amy Edmondson (1999), Selbstregulation, Delegationsverhalten, Meetingkultur, Führungsverhalten und Erreichbarkeitsnormen. Das macht sie für die Killer Interior AG und für mittelständische Unternehmen relevant. Wer eigenverantwortliches Handeln, Lernen und Verbesserung will, muss nicht nur Verantwortung verteilen, sondern auch Räume schaffen, in denen konzentrierte Arbeit überhaupt (wieder) möglich wird. Bei der Killer Interior AG sind Besucher und Kundinnen überrascht, wie ruhig und aufgeräumt es selbst in der Produktion ist, wie später im Zusammenhang mit Lean Management und Videos von Mitarbeitenden deutlich wird (siehe Kapitel 7).

3.18 Homo Digitalis, KI und die neue Mikro-Führungsaufgabe jedes Mitarbeitenden

Die Frage nach Fokus verschärft sich nochmals mit dem Aufkommen generativer KI und agentischer Systeme. Für die Logik dieses Buches ist hier eine interpretative, aber folgenreiche These wichtig: Jeder Mitarbeitende wird in Zukunft zu einer Führungskraft – mindestens der eigenen und der bereitgestellten KI-Agenten.

Diese Aussage ist nicht metaphorisch gemeint. Wer mit KI-Tools arbeitet, führt bereits heute in kleinem Massstab eine Form von delegierter, technisch vermittelter Arbeit aus. Mitarbeitende definieren Aufträge, formulieren Ziele, setzen Grenzen, prüfen Ergebnisse, korrigie-

ren Abweichungen, entscheiden über Anschlussarbeiten und verantworten die Integration der Resultate in den realen Arbeitsprozess. Genau dies sind klassische Führungsfunktionen: Orientierung geben, Aufgaben strukturieren, Qualität sichern, Rückmeldungen verarbeiten und Verantwortung tragen.

Mit agentischen KI-Systemen wird diese Führungsdimension weiter zunehmen. Mitarbeitende werden nicht nur selbst arbeiten, sondern Arbeit über digitale Assistenzen, Co-Piloten oder spezialisierte KI-Agenten orchestrieren. Daraus folgt zweierlei. Erstens verschiebt sich Führung partiell nach unten und in die Breite der Organisation. Nicht nur formale Vorgesetzte, sondern viele Mitarbeitende übernehmen Führungsaufgaben gegenüber nicht-menschlichen Handlungsträgern, etwa KI-Agenten oder Robotern. Zweitens steigen die Anforderungen an Urteilskraft, ethische Reflexion, Fokus und Qualitätsbewusstsein. Wer KI-Agenten steuert, muss gute Fragen stellen, Prioritäten setzen, Ergebnisse prüfen, blinde Flecken erkennen und entscheiden, wann menschliches Urteil unverzichtbar bleibt. Auch deswegen, weil KI-Agenten vermehrt die Rolle eines Führungs-Coaches übernehmen können und damit ein niederschwellig erreichbarer, allzeit bereiter Sparringspartner zur Verfügung steht. «Artificial Intimacy» (Künstliche Intimität) simuliert eine enge, vertrauensvolle und emotionale Beziehung zwischen Führungskraft und einer KI mit vielen Chancen für persönliche Hilfestellungen sowie wertschätzende Unterstützung, allerdings auch Risiken der Manipulation von Daten und Menschen aufgrund der Kenntnisse der «digitalen Doppelgänger». In diesem Zusammenhang gilt es, das Gestaltungsprinzip «humans in the loop» und idealerweise «in the lead» zu fördern und in der Führungspraxis zu verankern sowie auf die Chancen und Risiken persönlicher KI Agenten aufmerksam zu machen.

Info-Box

KI Coaches
CoachHub (AIMY) im deutschsprachigen Raum ein führender Anbieter AIMY™ AI Coach | KI-Coaching für Unternehmen - CachHub – Siehe QR-Code

Insbesondere in Organisationen mit einem menschenorientierten Führungsanspruch ist das wichtig. Die Verbreitung von KI macht den Menschen nicht überflüssig, sondern verändert sein Führungsprofil. Der Homo Digitalis der Zukunft ist nicht nur Nutzer digitaler Tools, sondern Koordinator, Kurator und verantwortlicher Entscheider in hybriden Arbeitsarrangements. Auch deshalb wird Aufmerksamkeitskompetenz zu einer Führungsressource. Wer seine Aufmerksamkeit nicht steuern kann, wird auch KI nicht sinnvoll führen können. Wer hingegen neuroergonomisch und fokussiert arbeiten, priorisieren und reflektieren kann, gewinnt einen erheblichen Vorteil – individuell wie organisational.

Die neue systematische und differenzierte Führungsaufgabe kann man in Anlehnung an Otto Scharmer (2026) auf vier unterschiedlichen Ebenen der Mensch-KI-Interaktion verorten.

Widerstandsfähige Organisationen handeln und innovieren auf vier Ebenen kollektiven Handelns. Jede Ebene umfasst eine eigene Aufmerksamkeitsstruktur und im Zeitalter der KI eine eigene Gruppe zentraler Führungsfähigkeiten für die jeweilige Mensch-KI-Schnittstelle.

Ebene 1.0: Muster ausführen - Automatisieren. Die erste Ebene besteht im Ausführen und Wiederholen von Mustern. Sie funktioniert in der Logik des Downloadings, wie in den zuvor beschriebenen Aufmerksamkeitsstufen. Agentische KI ist ein beispielloser Treiber dieser Ebene. Der Mensch-KI-Modus ist Delegation: KI oder maschinelle Intelligenz übernimmt klar definierte kognitive Aufgaben. Man denke an eine vollständig automatisierte Produktionslinie. Die zentralen Führungsfähigkeiten liegen hier im Urteilsvermögen, also darin, plausible, aber falsche KI-Ausgaben und Resultate zu erkennen. Der Fokus auf Automatisie-

rung kann menschliche Aufmerksamkeit für höherwertige Arbeit freisetzen. In diese Ebene fliesst heute der Grossteil der Investitionen – und hier wirkt Hartmut Rosas (2026) Ausführungslogik in ihrer reinsten Form.

Ebene 2.0: Muster anpassen - Erweitern. Die zweite Ebene besteht darin, Muster an den Kontext der Umwelt anzupassen und zu justieren. Menschliche Aufmerksamkeit arbeitet objektzentriert – sie bemerkt widersprechende Daten, Ausnahmen und Anomalien –, doch Intention und Handlungsfähigkeit bleiben innerhalb bestehender Bezugsrahmen. Der Mensch-KI-Modus ist Navigation – Kasparows Zentaur: menschlicher Stratege oben, KI als kraftvoller Körper darunter, wobei der Mensch steuert. Das entspricht dem, was die Nobelpreisträger Daron Acemoglu und Simon Johnson «Nützlichkeit der Maschine» nennen: KI ergänzt menschliche Arbeit, statt sie zu ersetzen. Eine Studie des MIT Media Lab zu kognitiver Verschuldung zeigte, dass LLM-unterstützte Schreibende eine bis zu 55 Prozent geringere neuronale Konektivität aufwiesen als Personen, die ohne KI schrieben – und dass die Reihenfolge wichtig ist: Wer zuerst selbst dachte und schrieb und erst danach KI einbezog, zeigte deutlich stärkere metakognitive Aktivität als jene, die mit KI begannen. Auf Ebene 2.0 umfassen die zentralen Führungsfähigkeiten das Setzen von Intentionen, Sinnbildung und gutes Urteilsvermögen.

Ebene 3.0: Muster gestalten - gemeinsames Wahrnehmen. Die dritte Ebene besteht im Wahrnehmen und Gestalten von Mustern. Gespräche verschieben sich von Debatten zu reflektierendem Dialog, also zu gemeinsamem Denken. Der Übergang vom Wahrnehmen zum Gestalten definiert diese Ebene. Hier interagieren alle drei Intelligenzen. Organische Intelligenz (OI) stimmt sich auf die verschiedenen Perspektiven ein, die im Spiel sind. Source Intelligenz (Quellen-Intelligenz; SI) richtet sich auf Emergenz aus. KI macht Muster in grossen Datenmengen sichtbar, die kein Individuum allein erkennen könnte – und richtig eingesetzt hält sie im reflektierenden Dialog einen Spiegel vor, der Menschen hilft, ihre eigenen Annahmen und ihre Handlungsfähigkeit bewusster wahrzunehmen. Der Mensch-KI-Modus ist durch Partnerschaft mit Maschinen geprägt und dreht sich um Orchestrierung und Spiegelung.

Dieser Modus verlangt, Räume für das Zusammenspiel mehrerer Intelligenzen bereitzuhalten. Dafür braucht es die zentralen Führungsfähigkeiten, Räume für gemeinsames Wahrnehmen, Unterscheidungsvermögen, Intention und gemeinsames Gestalten zu schaffen und zu halten.

Ebene 4.0: Muster hervorbringen - Deep Sensing und gemeinsames Erschaffen. Die vierte Ebene ist die Musterhervorbringung: tiefes Wahrnehmen und gemeinsames Erschaffen. Hier rückt Quellen-Intelligenz ins Zentrum. Das Wahrnehmen dessen, was ist, verschiebt sich zum Wahrnehmen dessen, was entsteht – das höchste Zukunftspotenzial. Reflektierende Gespräche werden zu generativem Dialog: kollektive Kreativität und Flow. Der Mensch-KI-Modus besteht darin, den Raum zu halten: Ursprung entsteht aus menschlicher Aufmerksamkeit, die für das Feld durchlässig wird (öko- oder kosmozentrisch). KI bewegt sich vom Zentrum an die Peripherie, sofern sie überhaupt erscheint – etwa als Transkript oder als reflektierende Fläche, auf die man später zurückkommt –, und ist nicht Teil des eigentlichen Hervorbringungsakts. Die zentralen Führungsfähigkeiten auf dieser Ebene liegen darin, Räume für Deep Sensing, moralisches Unterscheidungsvermögen, gemeinsame Intention und gemeinsames Erschaffen zu halten.
Anders gesagt: Die zentralen Führungsfähigkeiten der unteren Ebenen werden in den höheren Ebenen kollektiven Handelns aufgenommen und neu kontextualisiert. Eine der wichtigsten Führungsfähigkeiten heute ist die Metafähigkeit, alle vier Ebenen angemessen auszubalancieren. Ohne diese Neugewichtung zieht die Schwerkraft der KI alles in Monokulturen der Ebenen 1.0 und 2.0.

3.19 Konsequenzen für menschenorientierte Unternehmensführung im Mittelstand

Aus dem hier entwickelten Bezugsrahmen lassen sich mehrere Grundgedanken ableiten. Erstens ist Führung vornehmlich in KMUs nicht auf die Person der obersten Führungskraft reduzierbar. Sie entsteht im Zusammenspiel von Eigentümerschaft, Management, Teamleitungen, Projektrollen, Expertenwissen und organisationalen Praktiken. Zweitens braucht geteilte Führung Empowerment; ohne Sinn, Können, In-

formation, Selbstbestimmung und Einfluss bleiben Verantwortungsappelle folgenlos. Drittens bleibt Empowerment ohne Organisationslernen instabil. Viertens sind Fokus und Aufmerksamkeit keine Nebenthemen der Selbstorganisation, sondern zentrale Bedingungen von Leistung, Lernen und Gesundheit. Fünftens erweitert KI die Führungsfrage: Weil Mitarbeitende zunehmend Arbeit an digitale Agenten delegieren und deren Resultate verantworten, wird Führung funktional verbreitert und durch «künstliche Intimitäten» erweitert. Führung braucht im Kollektiv einen reflektierenden und generativen Dialog, um neue Muster und Lösungen zu gestalten; KI kann dabei helfen.

Für mittelständische Unternehmen ergibt sich daraus kein technikgetriebenes Zukunftsbild, sondern eine anspruchsvolle Gestaltungsaufgabe eines sozio-technischen Systems. Sie müssen Produktivität und Menschenorientierung, verteilte Verantwortung und klare Richtung, Digitalisierung und Urteilskraft, Offenheit und Konzentration gleichzeitig bearbeiten. Genau hierin liegt die Relevanz des Falles Killer Interior AG. Das Unternehmen versucht, über ein durchdachtes, integratives und aufeinander abgestimmtes Verständnis von Vision, Führung, flachen Hierarchien, Lean Academy, Lernen, operativer Transparenz und der Entwicklung neuer Führungspersönlichkeiten einen Rahmen zu schaffen, in dem diese Spannungen bearbeitbar werden.

3.20 Ausblick auf die folgenden Kapitel

Die folgenden Kapitel greifen die hier entwickelten Konzepte themenspezifisch auf. Vision und Werte werden nicht nur als kulturelle Aussagen, sondern als Orientierungsmedien geteilter Führung gelesen. Kultur wird nicht als weiche Restkategorie behandelt, sondern als Muster, das Vertrauen, Fehlerbearbeitung, Aufmerksamkeit und Empowerment prägt. Strategie erscheint nicht als abstrakte Planung, sondern als Rahmen für Fokus, Priorisierung und Verantwortungsübernahme. Struktur und Lean Management werden als Ermöglichungsbedingungen von Lernen und Produktivität untersucht. Das Lernkapitel vertieft schliesslich, wie individuelle Entwicklung, informelles Lernen und organisationale Verankerung zusammenwirken.

Damit schafft dieses Theoriekapitel die begriffliche Grundlage für das Gesamtbuch. Es zeigt, warum menschenorientierte Unternehmensführung ganzheitlich verstanden werden muss: als Führung von Menschen, mit Menschen, durch Organisation – und zunehmend auch als verantwortliche Führung hybrider Arbeitsformen mit digitalen und KI-basierten Assistenzen.

4. Vision und Mission: Richtung geben und Werte schaffen

4.1 Vision, Mission und Selbstverständnis

Vision, Werte und Selbstverständnis stehen bei der Killer Interior AG wie auch im 7-S-Modell (siehe Theorieteil) im Zentrum. Daraus lassen sich weitere Aspekte der Unternehmensführung, der Zusammenarbeit und später auch der Strategieformation herleiten. Im Folgenden gehen wir gezielt zunächst auf die Vision ein, ergänzen diese durch die Mission «Werte schaffen» und vertiefen die Frage, wie beides in einem mittelständischen Unternehmen entwickelt, verankert und im Alltag lebendig gehalten werden kann. Kultur sowie Strategie und Zielbildung folgen in den nächsten Kapiteln; diese bauen auf dem hier entwickelten Verständnis auf.

Unser Vorgehen entspricht auch hier dem Dreischritt des Buches: Erstens greifen wir die Selbstbeschreibung und Praxis der Killer Interior AG auf. Zweitens ordnen wir diese mit geeigneten Konzepten ein. Drittens folgen Massnahmen, Anregungen und eine Einordnung aus Sicht der Führungstheorie.

Gerade bei Vision und Mission ist eine saubere Unterscheidung bedeutsam. Die Vision gibt einen Richtungshorizont und beschreibt, woran sich das Unternehmen in seiner Entwicklung orientiert. Die Mission beantwortet stärker die Frage, wozu das Unternehmen handelt und in welcher Grundhaltung dies geschieht. Beides zusammen stiftet Orientierung: für Führungskräfte und Mitarbeitende nach innen sowie für Kundinnen und Kunden, Partner und Partnerinnen sowie weitere Anspruchsgruppen nach aussen.

4.2 Vision

Die Vision der Killer Interior AG wird in einer klaren und bewusst verdichteten Formulierung festgehalten:

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

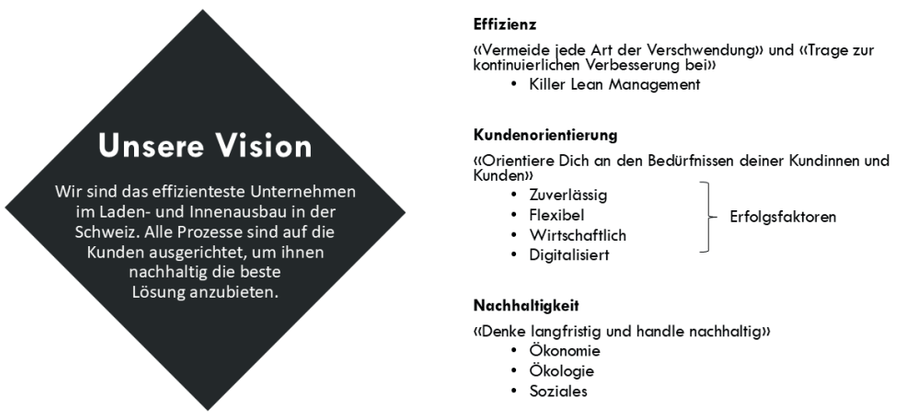


Abb. 15: Vision (Killer Interior AG)

Diese Vision ist auf den ersten Blick sachlich und konkret formuliert. Sie verzichtet auf ausschweifende Zukunftsrhetorik und bringt stattdessen drei zentrale Leitgedanken zum Ausdruck: Effizienz, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit. Gerade diese Reduktion von Komplexität ist bedeutsam und schafft einen klaren Orientierungspunkt, ohne die Mitarbeitenden in ihrem eigenen Beitrag einzuengen.

Die emotionale Bedeutung der Vision lässt sich nicht vollständig aus dem Wortlaut erschliessen. Sie gewinnt ihren Sinn erst im Zusammenhang der Tradition des Familienunternehmens, der ambitionierten Leistungsorientierung und der konkreten Beiträge der Mitarbeitenden. Genau darin liegt eine besondere Qualität der Killer-Vision: Sie ist nicht rein emotional formuliert, eröffnet aber einen Identifikationsraum, wenn sie mit Leben gefüllt wird.



Abb. 16: Beiträge der Mitarbeitenden zur Vision – Visualisierung im Gebäude

Konkretisieren lässt sich die Vision über drei Handlungsorientierungen:

- Effizienz – «Vermeide jede Art der Verschwendung» und «Trage zur kontinuierlichen Verbesserungen bei» (Lean Management)
- Kundenorientierung – «Orientiere Dich an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden»; «Beziehe die Erfolgsfaktoren zuverlässig, flexibel, wirtschaftlich und digitalisiert in dein Handeln ein»
- Nachhaltigkeit – «Denke langfristig und nachhaltig, und zwar in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht».

Diese Konkretisierung ist wichtig, weil eine Vision nur dann wirksam ist, wenn sie im Alltag anwendbar wird. Sie muss Orientierung geben bei Entscheidungen, Prioritäten und Verbesserungen. Es genügt nicht, dass sie im Eingangsbereich oder auf der Website sichtbar ist. Entscheidend ist, ob Mitarbeitende im täglichen Geschehen erkennen können, was die Vision für ihre Arbeit bedeutet.

4.3 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 und geringer Veränderungsdynamik ist der Nutzen einer Vision als Orientierungsrahmen begrenzt. Dort können und sollen sich Mitarbeitende weitgehend an vorgegebene Regeln und Abläufe halten. In extremis ersetzt Bürokratie Eigeninitiative.

Sobald jedoch die Veränderungsrate steigt und die Komplexität des Geschäfts zunimmt – etwa im Verhältnis zu Kundinnen und Kunden, Wettbewerbern, Anspruchsgruppen, Technologie oder Nachhaltigkeitsanforderungen –, wird der Nutzen einer verankerten und gelebten Vision hoch. Sie hilft den Mitarbeitenden, Handlungsspielräume im Interesse der übergeordneten Ausrichtung sinnvoll auszuloten. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist dies von grosser Bedeutung, weil dort täglich viele situationsbezogene Entscheidungen nahe am Kunden, nahe am Projekt und häufig unter Zeitdruck getroffen werden müssen.

Als Orientierungsrahmen kann die Vision eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden leiten, wenn Mitarbeitende sich im Alltag darauf berufen können. Sie stärkt zugleich Identität und ein professionelles Selbstverständnis. Veränderungen können dann je nach Reifegrad der Organisation (vgl. Würtenberger, T. 2020) und der Mitarbeitenden eigeninitiativ angestrebt und bewältigt werden. Ermächtigung, Identifikation und Selbstbestimmung werden wahrscheinlicher. Damit steigen auch die Chancen auf wirtschaftlichen Erfolg in einem komplexen Umfeld.

4.4 Was ist unsere Vision?

Neben der Frage «Wozu braucht es eine Vision?» stellt sich die Frage «Was ist unsere Vision?». Diese Frage lässt sich nicht losgelöst von Geschichte, Werten, Kundenerwartungen und unternehmerischer Ambition beantworten. Einige Fragen können als Anregung dienen: Woher kommen wir und wohin gehen wir? Auf welchen Werten bauen wir auf? Was verbindet uns? Worin wollen wir uns im Markt zukünftig beweisen und behaupten?

Diese Fragen verweisen darauf, dass eine Vision in der Regel aus Spannungsverhältnissen entsteht, die man generell thematisieren kann, allerdings in der Praxis immer wieder situativ auflösen muss. Bei der Killer Interior AG sind dies insbesondere:

- das Spannungsverhältnis zwischen Kundenbedürfnissen, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit,
- die Verbindung von Familientradition und Veränderungsbereitschaft,
- die Spannung zwischen einerseits Effizienzanspruch und andererseits Innovation sowie menschenorientierter Führung,
- sowie die Frage, wie aus einer gemeinsamen Richtung individuelle Beiträge entstehen können.

Die Formulierung der Vision sollte dabei einfach, verständlich und nachvollziehbar sein. Sie muss in einer Sprache formuliert sein, die im Betrieb verstanden und erinnert werden kann. Gleichzeitig soll sie Kopf, Herz und Hand (kognitiv, emotional, volitional) ansprechen. Die Vision der Killer Interior AG tut dies dadurch, dass sie knapp, konkret und anschlussfähig bleibt. Sie beansprucht nicht, jede Zukunftsfrage vorwegzunehmen, sondern markiert eine Richtung.

Wie die Vision bei Killer Interior AG entwickelt und verankert wird.

Für die Killer Interior AG ist nicht nur die Formulierung der Vision wichtig, sondern vor allem deren Entwicklung und Verankerung. In einem ersten Schritt wurde die Vision zunächst durch das Managementteam und den Eigentümer – also top down – formuliert. Dies geschah unter Berücksichtigung der Firmentradition, der Strategie, der Anspruchsgruppen und insbesondere der Mitarbeitenden.

Gerade für mittelständische Unternehmen ist dies ein realistischer Zugang. Nicht jeder Visionsprozess beginnt völlig offen und hierarchiefrei. Häufig ist es sinnvoll, dass Führungspersonen, Eigentümer und Geschäftsleitung einen ersten Vorschlag erarbeiten. Entscheidend ist jedoch, was danach geschieht. Die Vision muss ausgelegt, diskutiert, konkretisiert und im Arbeitsalltag verankert werden. Genau hier beginnt die eigentliche Arbeit.

Bei der Killer Interior AG wurden alle Mitarbeitenden bei der Auslegung der Vision und der individuellen Bedeutung aktiv einbezogen. Mithilfe von Porträtfotos und Zitaten zum persönlichen Visionsbeitrag, also gewissermassen als persönliches Visions-Statement jedes Einzelnen, wird die Unternehmensausrichtung im Firmengebäude an zentraler Stelle visualisiert. Damit wird die Sinnhaftigkeit des unternehmerischen Tuns nicht nur sprachlich formuliert, sondern täglich sichtbar gemacht. Jede und jeder trägt auf eigene Weise dazu bei, die Vision zu verwirklichen.



Abb. 17: Beispielhafte Stimmen der Mitarbeitenden (Killer Interior AG)

Beiträge zur Vision v.l.n.r.
Otmar Schmid: «Pflege und Wartung der Maschine, um Reparaturkosten und Ausfallzeiten der Maschine zu vermeiden.»
Lorena Danieli: «Sich stetig weiterentwickeln und neue Herausforderungen annehmen, um für den Kunden die optimale Lösung zu finden.»
Nils Anner: «Ich nehme mir jede Woche 10 Minuten Zeit und suche ineffiziente Abläufe in meiner Tätigkeit.»

4.5 Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung: Entwicklung und Verankerung einer Vision

Die explizite Entwicklung und Verankerung einer Vision ist für kleine und mittelständische Unternehmen nicht selbstverständlich. Bei der Killer Interior AG hat sie sich jedoch als sehr bedeutsam erwiesen. Der Aufwand lohnt sich mit Blick auf die Mitarbeitenden und weitere interne Anspruchsgruppen ebenso wie mit Blick auf Kundinnen und Kunden sowie Netzwerkpartner.

Im Folgenden heben wir einige Massnahmen hervor, die sich auch auf andere Unternehmen übertragen lassen, natürlich unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts.

- Aktives Management als Vorreiter
- Das Management muss vom Nutzen einer Vision überzeugt sein und sich aktiv auf die Reise einlassen. Persönliche Identifikation und Vorleben sind kritisch für den Erfolg. Führungskräfte müssen sich fragen: Bin ich bereit, mich selbst als Führungsperson in bestimmten Einstellungen und Überzeugungen zu hinterfragen? Predige ich Eigenverantwortung und Ermächtigung bei Entscheidungen nur oder lebe ich sie tatsächlich vor? Fördere ich Lernchancen oder reagiere ich auf Fehler vor allem mit Kritik und Abwertung?
- Mitarbeitende orientieren sich weniger an den Worten als an den konkreten Handlungen der Führungspersonen. Genau hierin zeigt sich die Relevanz des im Theoriekapitel behandelten Modells der logischen Ebenen nach Dilts. Ohne echte Überzeugung, Identifikation und Vorleben wird es nicht gehen.
- Inhalte und Anforderungen klären
- Eine Vision ist dann lebendig und wirkungsvoll, wenn sie die Spannungsverhältnisse berücksichtigt, aus denen sie entsteht. Zu diesen Spannungsverhältnissen gehören insbesondere der Abgleich von Kundenbedürfnissen, Unternehmensleitung und Eigentümerinteressen sowie die Anliegen der Mitarbeitenden und weiterer Stakeholder.

Wichtige Fragen sind dabei:

- Wofür stehen wir?
- Wozu braucht es uns als Unternehmen?
- Welchen Nutzen bieten wir der Gesellschaft?
- Worauf bauen wir auf?
- Was wollen wir bewahren, was verändern?
- Worin wollen wir uns zukünftig unterscheiden und behaupten?

Simon Sinek: Start with Why / Golden Circle | Youtube

Hier bietet sich die Verbindung zum «Golden Circle» von Simon Sinek an. Sein Modell erinnert daran, dass im Kern der unternehmerischen Ausrichtung das «Why» stehen sollte, also der Sinn und Zweck des Handelns.

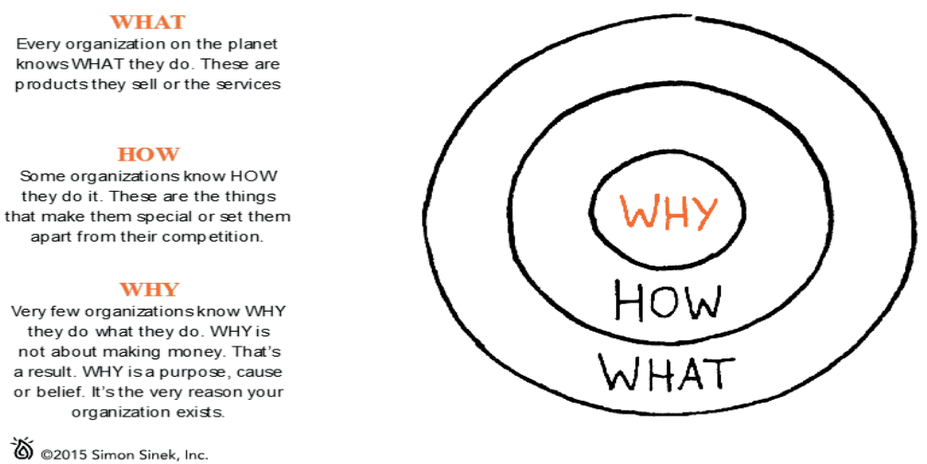


Abb. 18.: The Golden Circle nach Simon Sinek (2015).

Das «Why» beantwortet die Frage nach dem Grund und der Richtung des unternehmerischen Handelns. Das «How» betrifft Strukturen, Prozesse und Methoden. Das «What» bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen. Für die Killer Interior AG ist diese Logik aufschlussreich, weil die Vision nicht bei Produkten beginnt, sondern beim Zusammenspiel von Effizienz, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit.

Wolfgang Jenewein: Purpose - Was treibt uns an? | YouTube

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»[6] – im Deutschen das «Wozu» – sollte mit unterschiedlichen Facetten und gegebenenfalls extern moderiert erschlossen werden. Dabei können neben einer gesellschaftlichen (z. B. «Nachhaltigkeit», ESG: Environment, Social, Governance[7]) auch eine gemeinschaftliche (z. B. ein lebendiges Miteinander) und eine persönliche (z. B. Stärken und Entwicklung, Leidenschaft fördern) Sinndimension ermöglicht werden (vgl. auch Rosso et al. 20210). «Der Urzweck von Unternehmen ist, der Gesellschaft etwas zu geben, das ethisch und sozial korrekt ist und einen nachhaltigen Nutzen bietet» (Jenewein 20203).

Verständlich formulieren

Die Ausformulierung der Inhalte sollte so greifbar wie möglich erfolgen. Weitläufige und unscharfe Begriffe helfen wenig, wenn Mitarbeitende sich darunter Unterschiedliches vorstellen. Klare Inhalte gehen über Schlagworte hinaus und sind wirksamer in ihrer Aussage. Begriffe wie Kundenorientierung, Effizienz oder Nachhaltigkeit sind dann hilfreich, wenn sie im Arbeitsalltag konkretisiert und immer wieder mit Beispielen hinterlegt werden.

Orientierung für die alltägliche Arbeit erzeugen

Eine Vision erzeugt nur dann einen richtungsweisenden Sinnhorizont für die tägliche Arbeit, wenn sie «geerdet» wird. Dazu braucht es den Einbezug der Mitarbeitenden. Diese wissen selbst am besten, mit welchen Werten, Routinen und Entscheidungen die Vision im tagtäglichen Tun verankert werden kann und wie ihre Arbeit in Verbindung steht zum übergeordneten Zweck des Unternehmens.

Eine subjektive Sinndimension ableiten

Die Vision erfüllt ihren Zweck erst dann vollständig, wenn alle im Betrieb in der Lage sind und dazu eingeladen werden, ihren eigenen individuellen Beitrag zu formulieren. Im Idealfall entsteht daraus eine Art persönliches Visions-Statement. Genau dies wurde bei der Killer Interior AG mit den Porträts und Beiträgen der Mitarbeitenden sichtbar gemacht, wie man auf der Homepage sehen kann: Wir Leben Unsere Vision - Killer Interior AG

[6] Purpose: Warum Führungskräfte sich um Sinnstiftung kümmern sollten - manager magazin (manager-magazin.de).
[7] https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056.

Killer Interior AG (Schweiz) - Entwicklung, Gestaltung, Fertigung und Installation von massgeschneiderten Laden- und Innenraumausstattungen

4.6 Der soziale Prozess und die Umsetzung – Rolle der Führungskräfte

Die Visionsentwicklung kann in Anlehnung an das Vorgehen der Killer Interior AG in einer Serie von Workshops mit unterschiedlichen Beteiligten stattfinden und zu einer regelmässigen Praxis werden.

Erste Workshop-Serie: Inhalte erarbeiten

In einer ersten Serie von Workshops in einer ausgewählten Gruppe können die Fragen zum Inhalt der Vision beantwortet und Vorschläge ausgearbeitet werden. Dabei geht es um eine gute Vorbereitung möglicher Inhalte und um eine saubere Methodik. Diese erste Phase dient dazu, die Eckpunkte zu klären und einen tragfähigen Formulierungsvorschlag zu entwickeln.

Zweite Workshop-Serie: Führungspersonen und Mitarbeitende einbeziehen

In einer zweiten Serie von Workshops sollten weitere Personen einbezogen werden, insbesondere Führungspersonen und Mitarbeitende. Hier ist wichtig, dass die gewählten Methoden echte Beteiligung ermöglichen und Dominanz einzelner Personen verhindern. Im Anschluss an die Workshops gilt es zu reflektieren: Was lief gut? Worauf sollte man achten? Welche Fallstricke wurden sichtbar? Wie möchte man die Visionsentwicklung und -verankerung in den Arbeitsprozess aufnehmen?

Beitrag jedes Einzelnen aufnehmen

Ein zentrales Element bei Killer Interior AG ist die bewusste Aufnahme des Beitrags jeder einzelnen Person. Damit wird die individuelle Mission und Ambition verdeutlicht. Die Vision wird so nicht bloss als kollektive Formel behandelt, sondern als Zusammenhang vieler individueller Beiträge.

Visualisierung und tägliche Erinnerung

Die Visualisierung der Vision und der Beiträge der Mitarbeitenden an zentraler Stelle im Gebäude und online hat einen wichtigen Zweck: Sie schafft tägliche Erinnerung und Bewusstwerdung. Dadurch wird die Vision aus dem Bereich des Einmaligen in den Bereich des Alltäglichen überführt.

Wenige konkrete Handlungsorientierungen

Wenige, klare Handlungsorientierungen – bei Killer Interior AG insbesondere betreffend Effizienz, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit – helfen in Entscheidungssituationen. Sie dienen als klarer Fokus und können fast wie mentales Training wirken: Handlungssituationen und Entscheidungsprozesse werden im Bewusstsein der Eigenverantwortung und Ermächtigung durchgespielt.

Spannungen zwischen Vision und Realität thematisieren

Eine Vision bleibt nur dann lebendig, wenn die Spannungen zwischen Vision und Realität aufgenommen werden. Dazu braucht es formelle und informelle Gesprächsgefässe, Führungsworkshops, Meetings sowie eine Kultur, in der auch kritische Beobachtungen ausgesprochen werden können. Die Vision bildet ein Ideal, das situativ immer wieder neu ausgelegt werden muss.

Einführung neuer Mitarbeitender

Gerade neue Mitarbeitende sollten mithilfe von Visionsworkshops oder ähnlichen Formaten eingeführt werden. Es ist wichtig, dass sie den Beitrag zur Vision und die persönliche Bedeutung der Vision in ihrer täglichen Arbeit früh verstehen. Lernen on the job, Feedback und Offenheit für Neues tragen dazu bei, dass die Vision nicht als Fremdkörper für ironische Kommentare, sondern als orientierender Rahmen erlebt wird.

4.7 Veranschaulichung: Wie die Vision bei Killer Interior AG er- und bearbeitet wird

Die konkrete Bearbeitung der Vision erfolgt bei der Killer Interior AG in Workshops und Reflexionsformaten. Dieser Prozess verdient eine ausführlichere Darstellung, weil er zeigt, wie aus einer Visionsformel ein lebendiger Prozess werden kann.

Vision und Realität als Spannungsverhältnis

In den Visionsworkshops der Killer Interior AG wird ausdrücklich mit dem Spannungsverhältnis zwischen Vision und Realität gearbeitet. Die Vision bildet in gewisser Weise ein Ideal, das nie ein für alle Mal erreicht ist. Kundenorientierung beispielsweise bleibt immer eine Herausforderung, weil sich Kundenbedürfnisse verändern und die beste Lösung jeweils neu gefunden werden muss. Ebenso ist Nachhaltigkeit kein fixer Zustand, sondern ein fortlaufender Annäherungsprozess.

Diese Perspektive ist wichtig. Eine Vision soll nicht den Eindruck erzeugen, man könne sie vollständig «abhaken». Vielmehr geht es um eine bewusst geleitete Bewegung auf ein Ideal hin. Dieser Prozess kann metaphorisch als Spirale beschrieben werden. Sie verdeutlicht, dass die Organisation immer wieder an ähnliche Fragen zurückkehrt, diese aber auf einer veränderten Erfahrungsbasis neu bearbeitet.

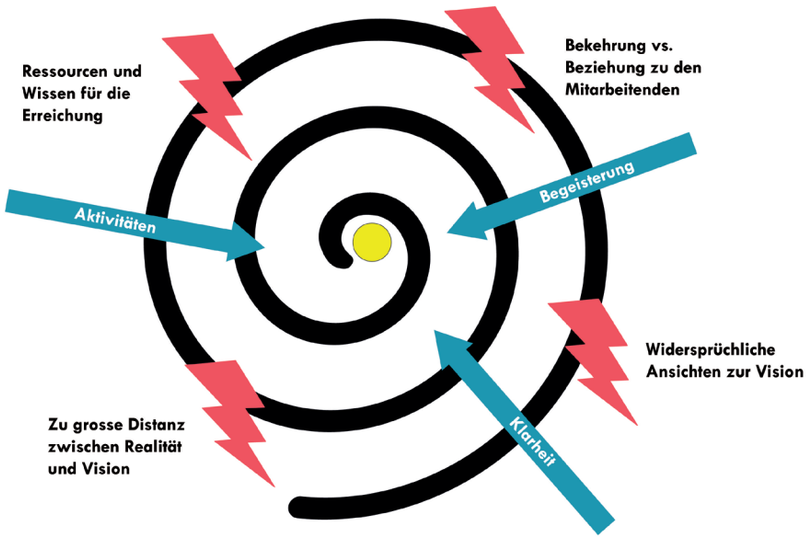


Abb. 19: Spirale der Visionsentwicklung (Killer Interior AG)

Die Spirale der Visionsentwicklung zeigt, dass die Verankerung einer Vision nicht geradlinig verläuft. Es geht um Austausch, Feedback, Lernen und wiederholtes Aufgreifen von Spannungen. Die Vision wirkt dabei als Orientierungspunkt, der immer wieder neu konkretisiert werden muss.

Zustimmung und Anwendung

Ein zweites wichtiges Workshop-Element betrifft die Frage: Wo stehe ich gegenwärtig in Bezug auf die Vision? Wie stark stimme ich der Vision und ihrer täglichen Verankerung zu? Wie offen darf ich mich äussern? Wie gross ist mein eigener Beitrag? Auch diese Fragen werden in den Workshops aufgegriffen.

Die Killer Interior AG arbeitet damit nicht nur an formaler Zustimmung, sondern an persönlicher Anwendung. Die Mitarbeitenden sollen sich fragen: Wie offen und ehrlich darf ich sein? Worin bin ich schon nahe an der Vision? Wo habe ich Distanz? Was ist mein Beitrag, um näher zu kommen?

Dieser Zugang ist aus zwei Gründen wertvoll. Erstens macht er sichtbar, dass Vision nicht einfach verordnet werden kann. Zweitens schafft er Raum für eine konstruktive Dynamik. Wenn diejenigen zuerst zu Wort



Abb. 20: Einstellungen zur Vision (Killer Interior AG)

kommen, die mit positiver Energie voranschreiten, kann daraus ein produktiver Sog entstehen, der auch anfängliche Zweifler mitnimmt.

Kontinuierlicher Austausch statt einmaliger Kommunikation

Die Workshops verdeutlichen, dass Visionsverankerung nicht als einmaliger Kommunikationsakt verstanden wird, sondern als fortlaufender Austausch. Die Vision wird regelmässig thematisiert, im Verhältnis zu konkreten Situationen reflektiert und mit Erfahrungen aus dem Alltag verbunden. Dadurch entsteht eine Form von «envisioning», also ein Prozess des gemeinsamen Ausrichtens und Lernens.

Rolle des CEO und der Führungskräfte

Führung kann dabei die Aufgabe haben, einen Impuls zu geben und die nötige Energie ins System zu bringen. Führungskräfte müssen den Prozess ermöglichen, Widersprüche aushalten, Beiträge aufnehmen und Orientierung geben. Thomas Würtenberger beschreibt seine Rolle sinngemäss so, dass Schein und Sein zusammenpassen müssen: Es braucht Offenheit, ein echtes Miteinander und ein Verständnis für den sozialen Prozess, damit eine Vision verankert werden kann.

Persönliche Mission und Ambition

In den Workshops wird die persönliche Mission bewusst mit der Unternehmensvision verbunden. Der persönliche Beitrag soll klare Konturen haben. Andere sollen wissen, woran sie sind und worauf sie sich verlassen können. Dadurch entsteht eine Verbindung zwischen individueller Ambition, kollektiver Richtung und späterer Strategiearbeit.

4.8 Mission «Werte schaffen»

Neben der Vision kommt der Mission im Fall der Killer Interior AG eine eigenständige Bedeutung zu. Die Mission wird ausdrücklich mit den Worten «Werte schaffen» verdeutlicht. Zugleich wird erläutert, wie dies zu verstehen ist: Das Unternehmen schafft Werte durch unternehmerisches, partnerschaftliches, verantwortungsvolles Handeln und agiert leistungsbereit und mitarbeiterorientiert. Im Kapitel zur Unternehmenskultur gehen wir nochmals ausführlicher darauf ein und erläutern, wie die genannten Werte zu verstehen sind.

Die Formulierung «Werte schaffen» ist bewusst knapp, aber inhaltlich weitreichend. Sie verbindet wirtschaftlichen Anspruch mit Werteorientierung. Gerade darin liegt ihre Stärke. «Werte schaffen» meint nicht nur wirtschaftliche Wertschöpfung, sondern ebenso die Art und Weise, wie diese zustande kommt.

Die Mission lässt sich in vier Dimensionen entfalten:

Erstens beschreibt sie eine ökonomische Dimension. Werte schaffen heisst, mit der eigenen Leistung einen Nutzen zu stiften, der wirtschaftlich tragfähig ist und materielle Werte umfasst. Ein Familienunternehmen braucht Ertragskraft, Investitionsfähigkeit und Unabhängigkeit.

Zweitens umfasst sie eine kundenbezogene Dimension. Werte entstehen nur, wenn Kundinnen und Kunden einen relevanten Nutzen erfahren. Im Fall der Killer Interior AG geschieht dies über Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Wirtschaftlichkeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Drittens enthält sie eine mitarbeiterbezogene Dimension. Werte entstehen auch im Innern des Unternehmens: durch Vertrauen, Entwicklung, Verantwortung, Loyalität und die Erfahrung, als Mensch und Beitragende ernst genommen zu werden.



Abb. 21: Mission "Werte schaffen" visualisiert im Value-Cube



Abb. 22: Statements der Mitarbeitenden

Viertens hat sie eine gesellschaftlich-nachhaltige Dimension. Werte schaffen bedeutet auch, langfristig, ressourcenschonend und sozial verantwortlich zu handeln.

Die Mission «Werte schaffen» verbindet damit Wertschöpfung und Wertschätzung. Sie beschreibt den Grundmodus des unternehmerischen Handelns, denn ohne Wertschätzung kommt in vielen Unternehmen etwas Entscheidendes zu kurz.

Vision und Mission im Zusammenspiel

Vision und Mission dürfen weder identisch noch voneinander losgelöst verstanden werden. Die Mission «Werte schaffen» beschreibt die grundlegende unternehmerische Haltung. Die Vision konkretisiert die Richtung, in die sich diese Haltung im Markt, in der Organisation und in den Prozessen ausdrücken soll.

Die Mission stiftet in diesem Sinn Dauer, die Vision erzeugt Zugkraft. Die Mission ist breiter und grundsätzlicher. Die Vision ist fokussierter und spannungsreicher. Im Zusammenspiel entsteht ein Orientierungsrahmen, der sowohl die Identität des Unternehmens als auch die Richtung seiner Entwicklung beschreibt.

4.9 Was Vision und Mission für die Killer Group bedeuten könnten

Mit der Weiterentwicklung zur Gruppe stellt sich die Frage, welche Bedeutung Vision und Mission über das Stammhaus der Killer Interior AG hinaus gewinnen können. Diese Frage ist anspruchsvoll, weil die Gruppe mehrere eigenständige Gesellschaften mit unterschiedlichen Kompetenzen, Märkten und Identitäten verbindet.

Die bestehende Vision der Killer Interior AG ist eng mit der spezifischen Logik des Stammhauses verbunden. Sie passt sehr gut zum Laden- und Innenausbau, zur Lean- und Produktionsorientierung und zur Verbindung von Effizienz, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit. Für andere Gruppengesellschaften ist diese Formulierung nicht ohne Weiteres direkt übertragbar.

Anders verhält es sich mit der Mission «Werte schaffen». Diese ist weit genug, um verschiedene Einheiten unter einem gemeinsamen Selbstverständnis zu verbinden, ohne deren Eigenart aufzugeben. Für

die Gruppe könnte «Werte schaffen» daher als gemeinsame Grundmission verstanden werden: Werte schaffen für Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Partner und die langfristige Entwicklung eines familiengeprägten Unternehmensverbunds.

Gemeinsame Vision und Autonomie der Gruppengesellschaften

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, ohne die Autonomie der einzelnen Gruppengesellschaften aufzugeben. Zu viel Vereinheitlichung schwächt Spezialisierung, Marktnähe und unternehmerische Beweglichkeit. Zu wenig gemeinsame Orientierung erschwert Synergien, Führungskoordination und eine erkennbare Marktpräsenz.

Für die Killer Group spricht daher vieles für ein mehrstufiges Modell. Auf Gruppenebene könnten eine gemeinsame Mission und eine relativ offene, verbindende Vision formuliert werden. Auf der Ebene der einzelnen Gesellschaften könnten spezifischere Visionen oder Ausprägungen bestehen bleiben, die den jeweiligen Markt- und Leistungslogiken entsprechen.

Ein solcher Ansatz würde die Gruppe nach innen und aussen deutlicher erkennbar machen, ohne dass sie ihre Beweglichkeit verliert. Zugleich könnte die Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften gestärkt werden, insbesondere dort, wo komplementäre Leistungen zusammenwirken.

Die Value Proposition als möglicher Anker einer Gruppenvision

Ein geeigneter Ausgangspunkt für eine gruppenbezogene Vision könnte die gemeinsame Value Proposition – das Werte-Versprechen für Kundinnen und Kunden – sein. Bereits heute besteht ein integriertes Leistungsversprechen: von Konzeption und Planung über Produktion, Logistik und Montage bis zur Umsetzung. Mit der Weiterentwicklung der Gruppe kommen zusätzliche Kompetenzen hinzu, insbesondere in Planung, Design, Innenarchitektur und erweiterter Beratung und Realisierung.

Eine gemeinsame Vision für die Gruppe könnte daher stärker vom Kundennutzen als von internen Strukturfragen her formuliert werden.

Dabei ginge es um Fragen wie: Wofür soll die Gruppe im Markt als Ganzes stehen? Welche Art von Kundenerlebnis, Lösungstiefe oder Partnerschaft soll sichtbar werden? Worin liegt der Mehrwert des Zusammenspiels von Stammhaus und Gruppengesellschaften?

Dieser Zugang erscheint für die Gruppe fruchtbar, weil er gemeinsame Orientierung über Kundennutzen und Wertschöpfung aufbaut, ohne die Besonderheiten der einzelnen Gesellschaften zu nivellieren.

4.10 Einordnung aus Sicht der Führungstheorie

Aus Sicht der Führungstheorie lässt sich eine gelungene Arbeit an Vision und Mission besonders gut mit transformationaler Führung verbinden. Bernhard M. Bass und Bruce J. Avolio (2000) haben mit der Inspirational Motivation hervorgehoben, dass Führungskräfte durch attraktive, sinnvolle und verständliche Ziele Orientierung geben und Engagement fördern können. Genau dies zeigt sich auch im vorliegenden Fall: Vision und Mission entfalten Wirkung, wenn Führung sie nicht nur formuliert, sondern erklärt, vorlebt, sozial verankert und in individuelle Beiträge übersetzen hilft.

Ebenso wichtig ist die Dimension des Idealized Influence. Vision und Mission bleiben unglaubwürdig, wenn Führungskräfte sie sprachlich vertreten, im Alltag aber unterlaufen. Mitarbeitende orientieren sich weniger an Formulierungen als an tatsächlich gelebten Prioritäten, Entscheidungen und Haltungen. Wer Eigenverantwortung fordert und gleichzeitig Mikrokontrolle praktiziert, schwächt die Vision. Wer von «Werte schaffen» spricht und Menschen oder Partner*innen nur instrumentell behandelt, entwertet die Mission.

Gerade in KMU`s ist dieser Zusammenhang besonders sichtbar. Die Nähe zwischen Führung, Organisation und Alltag macht konsistentes wie inkonsistentes Verhalten unmittelbar erlebbar. Umgekehrt können eine glaubwürdig gelebte Vision und Mission eine erhebliche kulturelle und motivationale Wirkung entfalten.

Ausblick

Vision und Mission bilden im Fall der Killer Interior AG einen tragfähigen Orientierungsrahmen. Die Vision verdichtet die Richtung des Unternehmens in den Leitprinzipien Effizienz, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit. Die Mission «Werte schaffen» beschreibt die grundlegende Haltung des unternehmerischen Handelns und verbindet wirtschaftliche Wertschöpfung mit Werteorientierung.

Damit ist ein wichtiger Boden für die folgenden Kapitel gelegt. Unternehmenskultur kann als Medium untersucht werden, in dem sich Vision und Mission im Alltag bewähren. Strategie kann darauf aufbauend als Konkretisierung verstanden werden und nicht als Ersatz für Vision und Mission. Für die Gruppe stellt sich zusätzlich die Frage, wie gemeinsame Orientierung entstehen kann, ohne die Eigenständigkeit der einzelnen Gesellschaften zu verlieren.

5. Kultur: gelebte Orientierung, informelle Ordnung und Veränderungsfähigkeit

5.1 Kultur als Anschluss an Vision und Mission

Vision und Mission geben Richtung. Ob diese Richtung im Alltag trägt, entscheidet sich jedoch nicht zuerst auf dem Papier, sondern in der gelebten Zusammenarbeit. Genau hier kommt die Unternehmenskultur ins Spiel. Sie prägt, wie Menschen miteinander sprechen, wie Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden, wie mit Fehlern umgegangen wird, was als selbstverständlich gilt, welche Beiträge erwünscht sind und woran sich Mitarbeitende im Zweifel orientieren. Kultur ist damit nicht ein weicher Restbestand der Organisation, sondern eine zentrale Bedingung dafür, ob Vision und Mission wirksam werden.

Für die Killer Interior AG ist dieser Zusammenhang besonders deutlich. Die in den vorangehenden Kapiteln behandelten Elemente – Vision, Mission «Werte schaffen», eigenverantwortliches Handeln, geteilte Führung, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und Gruppenentwicklung – sind nicht voneinander isolierte Themen. Sie werden kulturell zusammengehalten. Gerade deshalb folgt das Kulturkapitel sinnvoll auf das Kapitel zu Vision und Mission. Die Frage lautet nun: Wie wird aus Haltung und Richtung gelebte Orientierung? Wie werden Werte, Normen und Grundannahmen im Alltag sichtbar, spürbar und wirksam?

Im Folgenden wird die Unternehmenskultur der Killer Interior AG zunächst an konkreten Beispielen aufgezeigt und anschliessend mit Edgar Scheins Kulturebenen-Modell vertieft. Ergänzt wird sie hier um neuere theoretische Überlegungen zur Organisationskultur, insbesondere um die Unterscheidung zwischen objektivierender und interpretativer Kulturperspektive, um den Hinweis auf zentrale Wirkungen und Risiken starker Kulturen sowie um Stefan Kühls Konzept der drei Seiten der Organisation.

5.2 Unternehmenskultur der Killer Interior AG – Beispiele

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 nicht nur ein Unternehmen, das «eine Kultur hat», sondern in einem tieferen Sinn eine historisch gewachsene Organisationskultur. Gleichzeitig ist sie eine Kultur, die über wichtige Werte explizit gestaltet wird. Obwohl einige Werte im Unternehmen tief verankert und für viele Mitarbeitende selbstverständlich sind, war es der Unternehmensführung wichtig, die für die Umsetzung von Vision, Mission und später auch Strategie zentralen Werte, gemeinsamen Deutungsmuster, den Umgang mit Ressourcen sowie die Qualität des Miteinanders in einem Leitbild sichtbar zu machen.

Das Leitbild auch im Anschluss an die Mission (siehe vorheriges Kapitel) macht Kultur in einer ersten Annäherung beschreibbar, sichtbar und spürbar. Es benennt jene Werte, mit denen sich das Unternehmen selbst charakterisiert.

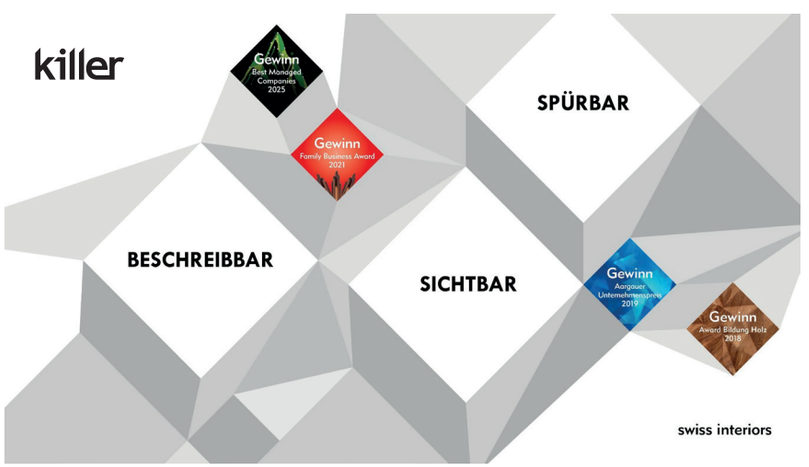


Abb. 23: Leitbild: beschreibbar, sichtbar, spürbar (Killer Interior AG)

- **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.

Diese Werte sind nicht als blosse sprachliche Artefakte zu lesen. Sie werden durch konkrete Beispiele und Massnahmen in der Firma unterlegt. Gerade dies ist für die Analyse wichtig. Kultur zeigt sich nicht in grossen Aussagen, sondern im Kleinen, Wiederholten und sozial Erwarteten.

Flache Hierarchien und wissensbasierte Entscheidungen

Ein zentrales kulturelles Merkmal der Killer Interior AG ist die Kombination aus flacher Hierarchie, Lean Management und fachlich begründeter Entscheidungspraxis. Entscheidungen sollen nicht primär dort getroffen werden, wo formale Macht sitzt, sondern dort, wo Wissen und Kompetenzen vorhanden sind. Diese Orientierung ist eng mit dem Führungsverständnis des Unternehmens verbunden und bildet eine Brücke zu den vorherigen Kapiteln über geteilte Führung, Empowerment und eigenverantwortliches Handeln.

Kulturell bedeutsam ist dabei nicht nur die formale Behauptung flacher Hierarchien, sondern die damit verbundene Erwartung: Wer kompetent ist und Verantwortung übernehmen kann, soll dies tun. Führung unterstützt situativ. Genau hier zeigt sich ein wichtiges Merkmal der Kultur: Kompetenz zählt mehr als Status. Dies ist nicht nur eine Strukturfrage, sondern eine informelle Erwartung an das tägliche Verhalten.

Killer Interior AG – Lehrlingsvideo

Führungskultur – Transparenz erleben

«Wir legen sehr viel Wert auf die Lehrlingsausbildung und wir legen Wert auf Teamfähigkeit.»
«Zusammen sind wir stark und können auch sehr viel erreichen»
– Aussage des Lehrlingsverantwortlichen

«Mir gefällt es, dass ich selbständig arbeiten kann»
«Killer ist ein sehr modernes Unternehmen, in dem die Arbeit und die Mitarbeitenden geschätzt werden; das mach sehr viel Spass.»
«Ich bin stolz hier die Ausbildung machen zu dürfen und dass Killer mich als Lehrling genommen hat»
– Aussagen von Lehrnenden

Massnahmen zur Förderung eines guten Arbeitsklimas

Der wöchentliche Projektleiter-Informationsaustausch, das monatliche After-Work-Bier, Sommeranlässe mit Familie, Weihnachtsessen oder thematische Spezialanlässe sind auf den ersten Blick eher klassische Kultur- und Teamformate. Weitere Beispiele sind Partizipation und offener Austausch mit den Mitarbeitenden zu Themen wie Best Practices in der Produktion (z. B. Workshops und Schulungsvideos zur Nutzung des Arbeitsplatzes und gemeinsamen Erarbeitung von Fertigungsstandards) sowie in der Projektleitung (z. B. Einsatz von KI und Digitalisierung, Diskussion und Definition von Konstruktionsstandards). Zudem das Bedanken für besondere individuelle Erfolge, z. B. mit einem Gutschein für ein Abendessen. Darüber hinaus das Feiern von gemeinsamen Erfolgen, z. B. mit einem Znüni oder gemeinsamen Mittagessen, unter anderem jeweils nach den Personalinformationen als regelmässigem Informationsformat.

Für die Analyse sollten die genannten Beispiele nicht unterschätzt werden. Solche Rituale schaffen informale Begegnungsräume, stärken

Zugehörigkeit und erleichtern die bereichsübergreifende Kommunikation.

Gerade in einer Organisation, die von Projektgeschäft, Kundenorientierung und interdisziplinärer Zusammenarbeit lebt, sind solche informalen Formate funktional. Sie sind nicht bloss freundliche Zusätze, sondern unterstützen die soziale Integration und damit die praktische Arbeitsfähigkeit der Organisation.

«Ein Teil meiner Geschichte dreht sich um meine Tochter. Letzten Freitag bat sie mich, sie zur Schule zu begleiten. Eigentlich eine kleine Bitte. Letztendlich bin ich eine Stunde später zur Arbeit gegangen. Ich habe die Firma darüber informiert. Die Zustimmung war selbstverständlich – so läuft das hier nun einmal. Diese Art der Unterstützung macht einen echten Unterschied für das Familienleben. Aus Sicht eines Mitarbeiters verdient Killer eindeutig Anerkennung.»
– (Adrian Lüscher, Leiter Projekte, Kalkulation & Einkauf)

«Killer Interior ist in dieser Branche ein Unikat. Das hat meine Neugierde geweckt, da ich bisher immer in kleinen Schreinereien gearbeitet hatte. Ich wollte etwas in grösserem Massstab erleben. Ich war gespannt darauf, zu sehen, wie ein Ort wie dieser funktioniert. Als ich das erste Mal hereinkam, fiel mir sofort auf, wie unglaublich aufgeräumt und ruhig es hier ist. Man spürt die Organisation förmlich in der Luft: Alles läuft wie am Schnürchen und reibungslos. Das hat mich vom ersten Tag an fasziniert und tut es auch heute noch.»
– (Samuel Bischof, Projektleiter) Dies ist auch ein gutes Beispiel neuroergonomisches und fokussiertes Arbeiten.

Gesundheitsförderung und Sicherheit

Die Sensibilisierung für Work-Life-Balance, (neuro-)ergonomische Arbeitsplätze, nachfüllbare Trinkflaschen, Schulungen zu Defibrillator und Feuerlöschern, Sonderkonditionen für das Fitnesscenter sowie Seminare zu Bewegung und Ernährung zeigen, dass die Kultur der Killer Interior AG auch eine gesundheitsbezogene Komponente hat, dies ausdrücklich im Sinne eines Friendly Work Space verstanden.



Abb. 24: Friendly Work Space (Killer Interior AG)

Menschenorientierte Unternehmensführung wird hier nicht nur über Werte oder Kommunikation gelebt, sondern auch über die Gestaltung gesundheitsförderlicher Bedingungen, die sich unter anderem in einem vergleichsweise tiefen Niveau von Arbeitsunfällen ausdrückt. Kultur ist damit nicht bloss eine Frage von Haltungen, sondern auch von materiellen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Soziales Engagement und Verantwortung

Zum Kulturverständnis der Killer Interior AG gehört auch ein breites Verständnis sozialer Verantwortung. Dieses zeigt sich nicht nur in punktuellen Spenden, sondern in einer Haltung, die gesellschaftliches Engagement, konkrete Unterstützung und betriebliche Fürsorge miteinander verbindet. Dazu zählen die finanzielle Unterstützung sozialer Institutionen, das Engagement für Projekte und Anlässe mit Bezug zu Mitarbeitenden und ihrem Umfeld, der Bezug von Produkten sozialer Einrichtungen sowie die Anstellung von Mitarbeitenden mit körperlichen Beeinträchtigungen. Hinzu kommt ein Verhalten, das die Mitarbeitenden und ihre Angehörigen in Notlagen unterstützen kann.

Soziale Verantwortung wird damit nicht als Randthema behandelt, sondern als Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses. Sie zeigt sich im Umgang mit Menschen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, in der Zusammenarbeit mit sozialen Institutionen, in der Offenheit gegenüber unterschiedlichen Lebenslagen und Fähigkeiten sowie in einem Diversity-Verständnis, das nicht primär programmatisch, sondern praxisnah gelebt wird. Dazu gehören auch unterschied-

liche Berufsbiografien, verschiedene Hintergründe und der hohe Anteil an Frauen in mehreren Gruppengesellschaften. Insgesamt wird deutlich, dass «Verantwortung» im Leitbild nicht nur ökologisch, sondern auch sozial verstanden wird.

5.3 Kultur – eine erste theoretische Einordnung

Bevor wir das Beispiel weiter analysieren, ist eine kurze theoretische Einordnung hilfreich. Es gibt zwei grundlegende Perspektiven auf Organisationskultur. Auf der einen Seite steht eine eher objektivistisch-funktionalistische Sicht: Organisationen haben eine Kultur, die als Variable behandelt und mit Managementmassnahmen beeinflusst werden kann. Auf der anderen Seite steht eine stärker kognitiv-interpretative Sicht: Organisationen sind Kulturen, also soziale Gebilde mit eigenen Geschichten, Sprachen, Ritualen und Selbstverständlichkeiten.

Für das vorliegende Buch ist keine der beiden Perspektiven allein ausreichend. Wer Kultur nur als Managementvariable versteht, unterschätzt ihre Tiefe, Geschichtlichkeit und Eigenlogik. Wer Kultur nur interpretativ als umfassenden Sinnzusammenhang betrachtet, läuft Gefahr, die Gestaltungsfrage zu verlieren. Für den Fall der Killer Interior AG ist ein Mittelweg sinnvoll: Kultur ist einerseits eine gewachsene soziale Wirklichkeit, andererseits kann und soll sie über Führung, Struktur, Lernformen und sichtbare Symbole beeinflusst werden – allerdings nie vollständig und nie beliebig.

Zusammenfassend können die Kernmerkmale von Kultur mit Bezug auf Georg Schreyögg und Daniel Geiger (2024) wie folgt hervorgehoben werden: Kultur ist geteilt, tief und implizit, symbolisch und emotional, historisch verwurzelt, interaktiv vermittelt, ordnungsstiftend und eine Quelle kollektiver Identität und Bindung. Diese Merkmale lassen sich gut auf die Killer Interior AG beziehen. Gerade ihre starke Identität als Familienunternehmen, die Verbindung von Tradition und Entwicklung, die bewusst gestaltete Symbolik im Firmengebäude und die Einbindung neuer Mitarbeitender in gelebte Praktiken veranschaulichen dies.

Eine starke Kultur hat zudem relevante Wirkungen. Schreyögg und Geiger (2024) heben positive Effekte hervor wie Handlungsorientierung, reibungslosere Kommunikation, rasche Entscheidungen, schnelle Umsetzung, geringen formalen Kontrollaufwand, Motivation, Teamgeist und Stabilität. Gleichzeitig weisen sie auf Risiken hin: Tendenz zur Abschliessung, Abwertung neuer Orientierungen, erhöhte Hemmschwellen für Wandel, Fixierung auf bisherige Erfolgsmuster und kulturelles Denken im Sinn von Groupthink. Gerade für ein erfolgreiches, wachsendes Unternehmen wie die Killer Interior AG ist diese Ambivalenz wichtig. Eine starke Kultur ist kein Selbstzweck; sie kann sowohl tragen als auch blenden.

5.4 Analyse mit Scheins Kulturebenen-Modell

Für die vertiefte Analyse ist das Modell von Edgar Schein besonders hilfreich. Schein unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur: Artefakte und Kreationen, bekundete Werte und Normen sowie Grundannahmen. Diese Unterscheidung passt gut zum vorliegenden Fall, weil die Killer Interior AG sowohl stark sichtbare kulturelle Ausdrucksformen aufweist als auch tiefere, weniger unmittelbar greifbare Orientierungen.

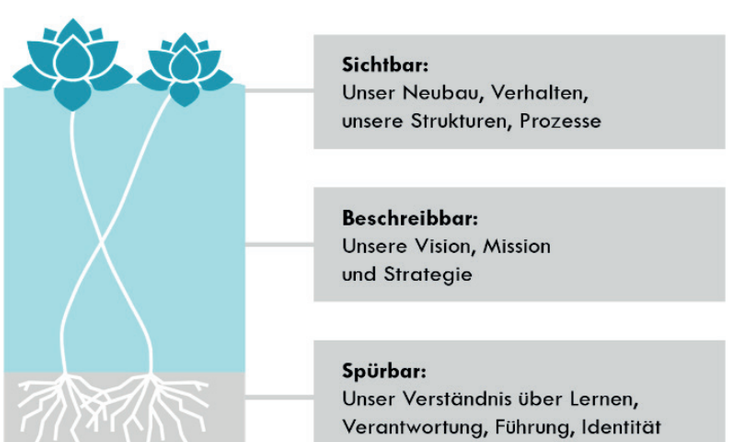


Abb. 25: Selbstbeschreibung der Kultur der Killer Interior AG basierend auf E. Schein

Arbeiten bei Killer – Killer Interior AG

An einem konkreten Beispiel lässt sich die Kulturarbeit auf den drei Ebenen aufzeigen, wie dies das beigefügte Schulungsvideo verdeutlicht.

- **Sichtbar**: Lösungsansatz (Prozessergebnis) inkl. Dokumentation durch das Filmen.
- **Beschreibbar**: Vision, Mission, Strategie als Basis für die Ausarbeitung des Lösungsansatzes. Mitarbeitende werden über die Problemstellung befragt und das Ziel mit ihnen besprochen.
- **Spürbar**: Durch Vertrauen in das Team erfolgt die Ausarbeitung primär durch die Mitarbeitenden (Basis der Seerose: Grundverständnis zum Thema Lernen, Verantwortung, Führung).

Ebene 1.0 Artefakte und Kreationen. Artefakte sind sichtbare Strukturen, sichtbares Verhalten, räumliche Arrangements, Rituale, Sprache, Symbole und beobachtbare Praktiken. Sie sind unmittelbar wahrnehmbar, aber nicht immer eindeutig zu interpretieren. Für die Killer Interior AG gehören dazu insbesondere:

- das Gebäude in Lupfig als sichtbarer Ausdruck von Modernität, Transparenz und Investitionsbereitschaft,
- die Porträts und persönlichen Beiträge der Mitarbeitenden,
- die sichtbare Lean-Orientierung,
- Werkstatt-Elemente und Transparenzformate,
- der Empfang, die Begrüssung, die Gestaltung von Arbeitsplätzen,
- der «Werte-Kubus» im Eingangsbereich als symbolischer Ort für Dialog und Austausch,
- Rituale wie Austauschgefässe, Veranstaltungen und gemeinsame Anlässe.



Abb. 26: Werte-Kubus

Diese Artefakte machen bereits einen Teil der Kultur sichtbar. Im Gebäude und in den direkt erlebbaren Umgangsformen werden Offenheit, Miteinander, Entwicklung und Leistungsorientierung spürbar. Gleichzeitig gilt Scheins Warnung: Sichtbarkeit allein bedeutet noch kein vollständiges Verständnis. Ein modernes Gebäude kann Ausdruck echter Offenheit sein – oder blosse Fassade. Genau deshalb ist die zweite Ebene wichtig.

Ebene 2.0: Bekundete Werte und Normen. Die zweite Ebene umfasst bekundete Werte, Normen, Prinzipien und Leitvorstellungen. Schein spricht hier von «espoused beliefs and values». Werte geben eine allgemeine Orientierung dessen vor, was als wünschbar gilt; Normen sind stärker verhaltensorientierte Erwartungen darüber, was man tut oder unterlässt. Wer rücksichtsvoll Auto oder Fahrrad fährt, orientiert sich an diesem Wert und einer Haltung, wer bei Rot über die Ampel fährt, verstösst gegen eine Norm und muss als Anreiz für konformes Verhalten mit Sanktionen rechnen.

In vielen Grossunternehmen findet sich heute eine hohe Regeldichte, Bürokratisierung und Compliance-Kultur, die das werteorientierte Miteinander lähmen (vgl. Hamel, Zanini 2020; Netflix als Gegenmodell siehe Meyer, Hastings 2021). Mathias Binswanger spricht in diesem Zusammenhang der Bürokratisierung und des Wachstumszwangs auch gerne sehr pointiert von «bullshit jobs» ohne ersichtlichen Kundennutzen und «Status-Tretmühlen» als Antrieb, jedoch häufiger eher zum Unglücklichsein (Binswanger 2019).

Für die Killer Interior AG sind auf dieser Ebene besonders relevant:

- das Leitbild mit den Werten unternehmerisch, partnerschaftlich, leistungsbereit, mitarbeiterorientiert und verantwortlich,
- die Vision und die Mission «Werte schaffen»,
- die explizite Orientierung an Eigenverantwortung,
- der Anspruch auf offene und transparente Kommunikation,
- die Betonung von Respekt, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und kontinuierlicher Verbesserung.

Beispiele für handlungsbezogene Erwartungen: «Wir nutzen Ressourcen sparsam», «Fakten und Kompetenz zählen mehr als Hierarchie», «Wir lernen aus Fehlern» oder «Wir arbeiten fokussiert und konzentriert», «In unserer Produktion ist es aufgeräumt und ruhig», «Wir nutzen digitale Hilfsmittel, wo möglich». Diese Formulierungen helfen, die Kultur genauer zu lesen. Relevant sind der Kontext und eben auch die Struktur, in der sich derartige, vornehmlich informelle Verhaltenserwartungen ausbilden. Bei der Killer Interior AG sind dies beispielsweise

flache Hierarchien, Lean Management (siehe Kapitel 7), die Lernorientierung (siehe Kapitel 8), aber auch der gelebte offene Umgang und die partnerschaftliche Zusammenarbeit.

An einem weiteren Beispiel lässt sich die bewusste Kulturvermittlung veranschaulichen. Die Ergebnisse des Workshops «Kopf, Herz, Bauch» wurden gemeinsam reflektiert, interpretiert und prominent visualisiert. Antworten auf die Fragen «Woher kommt unser Erfolg» und «Was löst die Firmenentwicklung in mir aus?» werden ansprechend graphisch vermittelt. Im Auditorium findet sich folgendes Bild im Grossformat an zentraler Stelle.

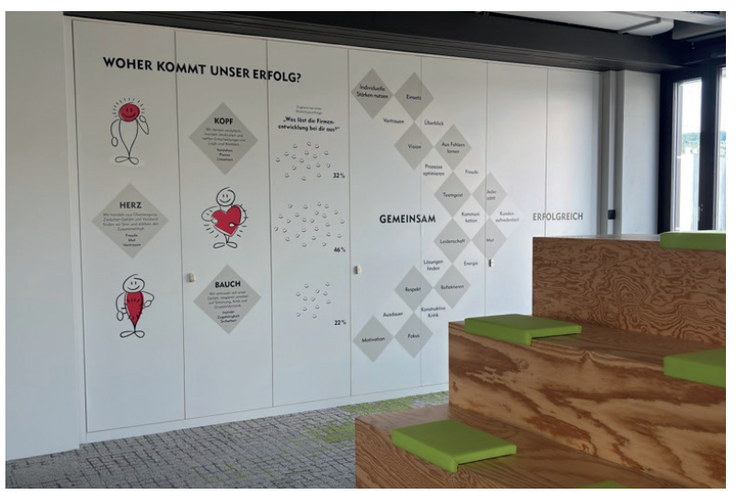


Abb. 27: Visualisierung «Gemeinsam Erfolgreich» mit Kopf, Herz und Bauch.

Kopf: Wir denken analytisch, handeln strukturiert und treffen Entscheidungen mit Logik und Weitblick – Verstehen, Planen, Umsetzen.
Herz: Wir handeln aus Überzeugung. Zwischen Gefühl und Verstand finden wir Sinn und stärken den Zusammenhalt – Freude, Mut, Vertrauen.
Bauch: Wir vertrauen auf unser Gefühl, reagieren sensibel auf Stimmung, Kritik und Gruppendynamik – Instinkt, Zugehörigkeit, Sicherheit.

Kultur ist in diesem Sinne nicht nur sichtbar und beschreibbar, sondern auch in den Diskussionen im Workshop und danach spürbar – im Bild der Seerose befinden wir uns unterhalb der Wasserlinie. Werte werden im Alltag nicht nur verstanden, sondern erlebt – etwa daran, wie über gemeinsamen Erfolg, Firmenentwicklung, aber auch Gefühle und Ängste gesprochen wird. Weiterhin zeigen sich Werte etwa darin, ob Informationen geteilt, Entwicklungen gemeinsam bearbeitet werden und wie viel Initiative erwünscht ist oder wie offen und fair mit Unstimmigkeiten und Konflikten umgegangen wird.

Ebene 3.0: Grundannahmen. Die dritte Ebene umfasst Grundannahmen und Glaubenssätze. Sie sind nach E. Schein meist nicht sichtbar, häufig unbewusst und werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Genau deshalb sind sie besonders wirksam, aber schwerer zu erschliessen. Dazu zählen etwa Annahmen über Umwelt, Wahrheit, Zeit, menschliche Natur, menschliches Handeln und zwischenmenschliche Beziehungen.

Für die Killer Interior AG lässt sich – interpretativ – auf mehrere Grundannahmen schliessen:

Bezüglich des Betriebs selbst zeigt sich ein eher organisches Verständnis im Zusammenhang der Holzwirtschaft; bildlich gesprochen gleicht das Unternehmensverständnis eher einem Wald und Ökosystem. Diese Deutung lehnt sich an Morgans Organismus-Metapher an (Morgan 1997). Damit verbunden ist die Vorstellung eines anpassungsfähigen Systems, in dem Mitarbeitende ermutigt werden, innovativ und flexibel zu handeln, Chancen zu nutzen und auch Risiken einzugehen, ohne dabei aus dem Blick zu verlieren, was stabil bleiben und das Unternehmen tragen soll. Ein fester Baumstamm gibt Halt, zusätzlich darf und soll man sich auch auf die Äste hinauswagen.

In der Sicht von Thomas Würtenberger auf die Mitarbeitenden kommt eine weitere Grundannahme zum Ausdruck: «Wir sitzen in einem Boot.» Diese im Unternehmen verwendete Metapher verweist auf ein Verständnis von Zusammenarbeit, das an einen gemeinsamen privaten Haushalt oder einen Familienbetrieb erinnert: miteinander lernen, besser werden, sich entwickeln – und Menschen nicht einfach austauschen. Verbunden ist dies mit einer Team- und Leistungsorientierung, die gerade nicht von traditionellem Performance-Management mit MbO (Management by Objectives), individuellen Anreizen und jährlichen Beurteilungsritualen («Erniedrigungsbürokratie», Reinhard K. Sprenger) geprägt ist. Interpretierend geht es hier um das Ausmass, in dem auf Zusammenarbeit Wert gelegt wird und auf Menschen innerhalb und ausserhalb der Organisation geachtet wird – etwa in Form von Toleranz, Fairness, Unterstützung, Lernen, Entwicklung und Leistung.

Mit Blick auf Kunden und Netzwerkpartner zeigt sich eine weitere Grundannahme: Beziehungen werden langfristig und partnerschaftlich verstanden. Das Unternehmen begreift sich als Teil eines Ökosystems, in dem auch auf dieser Ebene der Menschenbezug eine wichtige Rolle spielt.

Im Verständnis von Zeit dominiert ein eher flexibles Grundmuster im Sinne von Flux, verbunden mit der Fähigkeit, situativ und pragmatisch in einen eher planungsorientierten Iter-Modus zu wechseln. Beschreibend geht es darum, in welchem Ausmass diese soziale Zeitkonstruktion die Ausrichtung und Problemlösung im Unternehmen unterstützt. Mit den Konzepten **Iter** und **Flux** kann dies im Hinblick auf unterschiedliche Zeitperspektiven gut umschrieben werden.

Iter: Ich habe einen Plan und bewege mich auf einem Weg; das Ziel ist in der Zeit stabil und «ich» bin in Bewegung. Übertragbar ist hier etwa die Path-Goal-Theorie nach Robert House, wie sie bei Robbins und Judge (2017) dargestellt wird.

Flux: Ich weiss, wer ich bin und was zu mir passt; die Zukunft strömt auf mich zu und ich ergreife, was zu mir passt. «Ich» bin stabil, Chancen, Ziele und Wege sind in Bewegung. Verknüpfbar ist hier etwa Dilts Denkfigur der logischen Ebenen mit einer starken Identität (2019).

Die Frage ist, was im Zentrum steht und ob die Zeitbezüge sinnvoll gewechselt werden können. «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, S. 20).

Info-Box

Zeitvielfalt fördern: linear, zyklisch, zirkulär/regenerativ,… (Harald Lesch, Geisslers); Zeit ist Geld oder Zeit ist Leben? Jonas Geissler: Alles eine Frage der Zeit - ICH WIR ALLE. Selbst + Team + Werte-Entwicklung – Siehe QR-Code

Bezogen auf die Zukunft wird ein grundlegender Optimismus sichtbar, der mutige und langfristige unternehmerische Entscheidungen ermöglicht. Ausdruck davon sind etwa grosse Investitionen wie der Erweiterungsbau in Lupfig oder auch nachhaltige Entscheidungen wie die Nutzung von Solarzellen und Grundwasser als Energieträger.

Schliesslich ist Integrität als Übereinstimmung von Worten und Taten in selbstverständlichen Umgangsformen verankert. Beschreibend geht es hier um das Ausmass, in dem Integrität und hohe ethische Standards tatsächlich gelebt werden und Führung dadurch als glaubwürdig erfahren wird.

Das Thema Grundannahmen und Glaubenssätze («believes») lässt sich sehr weitreichend auch psychologisch vertiefen. Glaubenssätze prägen unsere Wahrnehmung, Befindlichkeit und Entscheidungen; sie können uns beflügeln oder zurückhalten. Dazu mehr in der Info-Box.

Info-Box

Nir Eyal zum Thema «Believes»
Beyond Belief How Your Beliefs Shape What You See (And Hold You Back) | Nir Eyal – Siehe QR-Code

Die Veränderung von Einstellungen, Haltungen und grundlegenden Überzeugungen ist auf individueller Ebene schon anspruchsvoll – und kollektiv auf Gruppen- oder Organisationsebene noch viel mehr. Das macht Kulturwandel so herausfordernd und eher zu einem evolutionär-sozialen Prozess auch mit ethischen Implikationen. Mehr zu Hebeln des Kulturwandels am Ende des Kapitels 6.

5.5 Ergänzung des Kulturverständnisses mit Kühl: die drei Seiten der Organisation

Neben Schein ist für dieses Kapitel Stefan Kühl (2018) besonders hilfreich. Kühl schlägt einen engeren Kulturbegriff vor und versteht Organisationskultur als jene Verhaltenserwartungen, die sich langsam eingeschlichen haben und nicht durch offizielle Entscheidungen festgelegt wurden. Er spricht von nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen.

Zugleich unterscheidet er drei Seiten der Organisation:

- die formale Seite,
- die informale Seite,
- die Schauseite.

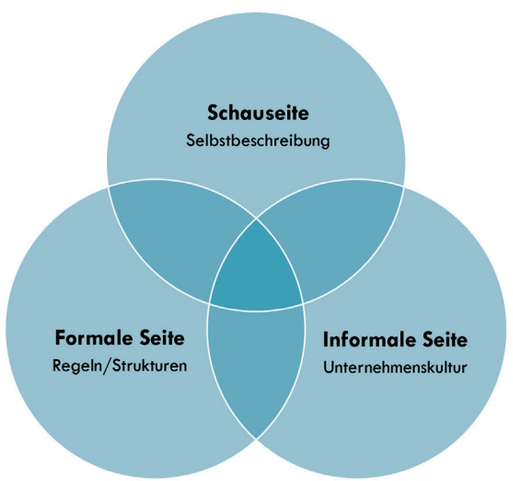


Abb. 28: Die drei Seiten der Organisation nach Kühl (eigene Darstellung in Anlehnung an Kühl 2018).

Diese Unterscheidung ist für die Killer Interior AG produktiv, weil sie hilft, Kultur nicht vorschnell mit Leitbild oder sichtbaren Symbolen gleichzusetzen.

Die formale Seite

Zur formalen Seite gehören offizielle Regeln, Strukturen, Programme, Rollen und Mitgliedschaftsbedingungen. Bei der Killer Interior AG gehören dazu etwa Aufbauorganisation, Lean-Strukturen, formalisierte Austauschgefässe, Leitbild, Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote oder offizielle Prozesse.

Die informale Seite

Die informale Seite besteht aus eingespielten Praktiken, kurzen Wegen, stillen Erwartungen, gelebten Routinen und nicht offiziell entschiedenen Mustern der Zusammenarbeit. Genau hier verortet Kühl die Organisationskultur. Für die Killer Interior AG wäre dies etwa die tatsächlich gelebte Erwartung, Probleme direkt und pragmatisch anzugehen, auf Kompetenz statt Hierarchie zu hören, miteinander statt gegeneinander zu arbeiten, Fehler als Lernanlass zu nutzen oder Kolleginnen und Kollegen unterstützend einzubeziehen.

Die Schauseite

Die Schauseite ist die Fassade der Organisation. Sie dient der Darstellung nach aussen und teilweise auch nach innen. Dazu gehören Gebäude, Leitbilder, symbolische Markierungen, Darstellungen auf der Website oder öffentlich sichtbare Nachhaltigkeitsbotschaften. Die Schauseite ist nicht unwichtig – sie kann Identität stiften und Legitimation erzeugen –, aber sie ist nicht mit Kultur gleichzusetzen. Wenn die Schauseite sich zu weit von der gelebten Praxis entfernt, entsteht organisationaler Zynismus und die Glaubwürdigkeit und Integrität leidet (vgl. Thomas, Gupta 2018).

Für die Killer Interior AG ist diese Differenzierung nützlich. Der Neubau, das Leitbild und die sichtbar gestalteten Werte sind starke Signale. Analytisch muss jedoch gefragt werden, in welchem Verhältnis diese sichtbaren Elemente zur informalen Seite stehen.

5.6 Zusammenfassendes Ergebnis der Kulturanalyse

Das Ergebnis der Kulturanalyse kann in mehreren Punkten zusammengefasst werden, die sich auch mit der erweiterten Theorieperspektive gut stützen lassen.

Erstens fällt ein hohes reflexives Kulturverständnis auf. Das Unternehmen scheint sich seiner Werte, Überzeugungen und Grundannahmen vergleichsweise bewusst zu sein. Kultur wird nicht nur erlebt, sondern auch sprachlich und konzeptionell bearbeitet.

Zweitens zeigt sich eine hohe Kongruenz zwischen den Ebenen. Die sichtbaren Artefakte, die expliziten Werte und die tiefer liegenden Grundannahmen scheinen in vielen Bereichen gut aufeinander abgestimmt zu sein. Es scheint vergleichsweise wenig Widerspruch zwischen dem, was gezeigt, gesagt und tatsächlich gelebt wird, zu geben. Das erklärt, warum Kultur hier nicht bloss als Bekundung oder Stimmung, sondern als tragfähige Orientierung erlebt werden kann.

Drittens ergibt sich daraus ein klares, starkes Verständnis des eigenen Selbst. Dieses Selbstverständnis verschafft den Mitarbeitenden Identität und Selbstvertrauen. Thomas Würtenberger bringt dies mit der Formulierung «aus dem (Selbst-)Bewusstsein der Stärke agieren» pointiert auf den Punkt. Das ist kulturtheoretisch gut anschlussfähig: Kultur stiftet Identität, reduziert Unsicherheit, fördert Koordination und kann intrinsische Motivation stärken.

Gleichzeitig sollte die Stärke dieser Kultur nicht unkritisch idealisiert werden. Mit Schreyögg und Geiger (2024) lässt sich daran erinnern, dass starke Kulturen nicht nur Orientierung und Geschwindigkeit fördern, sondern auch neue Orientierungen erschweren können. Gerade bei weiterem Wachstum, zunehmender Gruppendifferenzierung, Digitalisierung und neuen Marktanforderungen wird deshalb entscheidend sein, ob die Killer Interior AG ihre Kultur nicht nur stark, sondern auch lern- und anpassungsfähig hält.

5.7 Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung

Ausgehend von der Kulturanalyse stellt sich die Frage, wie eine solche Kultur gestützt, weiterentwickelt und gegebenenfalls verändert werden kann. Dabei bildet eine gute Kulturanalyse die Basis jeder Organisationsentwicklung. Diesbezüglich kann man zwischen quantitativen und qualitativen Diagnoseformen unterscheiden.

Kulturelle Diagnose

Quantitative Verfahren – etwa standardisierte Befragungen – können Verbreitung und Intensität bestimmter kultureller Merkmale sichtbar machen. Hier ist beispielsweise das Denison-Modell anschlussfähig, das Dimensionen wie Mission, Konsistenz, Involvement und Adaptability sowie Unterdimensionen wie Customer Focus, Creating Change, Continuous Learning oder Team Orientation unterscheidet.

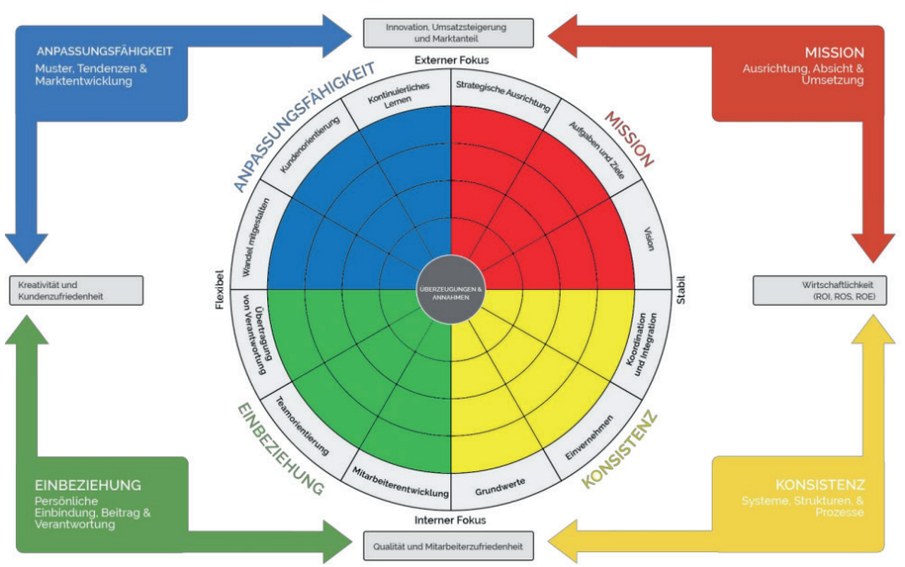


Abb. 29: Denison-Modell der Unternehmenskultur (siehe Denison Consulting o. J.)

Für die Killer Interior AG sind insbesondere folgende Denison-Dimensionen interessant:

- **Customer Focus** – passt zur starken Kundenorientierung und zum Leistungsversprechen,
- **Creating Change** – passt zur Lean- und Verbesserungslogik,
- **Continuous Learning** – passt zur Lean Academy und zur Fehler- und Lernorientierung,
- **Team Orientation** – passt zur gelebten Zusammenarbeit und zu geteilten Verantwortungen.

Gleichzeitig weisen wir auf die Grenzen quantitativer Kulturdiagnosen hin: Sie fördern leicht sozial erwünschte Antworten und liefern eher Oberflächenbilder. Für die Killer Interior AG und andere Unternehmen ist deshalb eine qualitative, interpretative Kulturanalyse besonders sinnvoll. Dazu zählen unter anderem teilnehmende Beobachtung, Beobachtungsinterviews, Gruppeninterviews, Storytelling, Einzelinterviews und Dokumentenanalyse.

Ein solches Vorgehen ist für den Fall besonders konsistent, weil Kultur hier nicht nur gemessen, sondern verstanden werden soll. Ausgangspunkt sind sichtbare Elemente – Gebäude, Rituale, Sprache, Räume, Geschichten –, die anschliessend durch Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalyse vertieft und interpretativ rekonstruiert werden. Dieser Ansatz passt auch zur bisherigen Fallstudienlogik des Buches.

Hebel der Kulturentwicklung

Bei der Frage nach Einflussmöglichkeiten ist S. Kühl hilfreich. Seine zentrale These lautet, dass sich Organisationskultur nicht einfach durch die Verkündigung neuer Werte verändern lässt. Einfluss auf die informale Seite entsteht vor allem über Veränderungen der formalen Seite – also über Programme, Kommunikationswege und Personal. Dabei kann man Formalstrukturen (z. B. Organisationsstrukturen, Prozesse) verändern, den Formalisierungsgrad reduzieren (z. B. Selbstbestimmung statt Anweisung) oder Erwartungen formalisieren (z. B. Entscheidungsregeln, Eskalationsregeln).

Für die Killer Interior AG lassen sich daraus mehrere Hebel ableiten und ggf. auch als Beispiele für andere Unternehmen nennen:

1. Programme und Strukturen
Lean Management, Lean Academy, flache Hierarchie, Führungsgrundsätze, Gesundheitsmassnahmen, Transparenzformate und die bewusste Gestaltung von Austauschgefässen sind kulturermöglichende Formalstrukturen. Sie wirken auf die informale Kultur zurück, weil sie Erwartungen stabilisieren und wiederholte Erfahrungen erzeugen.

2. Kommunikationswege
Wöchentliche und monatliche Austauschgefässe, digitale Werkstatt-Boards, kurze Wege und bereichsübergreifende Gespräche prägen nicht nur Information, sondern auch Kultur. Sie beeinflussen, wer mit wem spricht, wie Probleme adressiert werden und wie viel Offenheit praktisch möglich wird.

3. Personal und Sozialisation
Einarbeitung, Weiterbildung, Rollenentwicklung, Auswahl von Führungspersonen und die situative Unterstützung neuer Mitarbeitender sind zentrale Kulturhebel. Kühl weist darauf hin, dass gerade die informale Sozialisation im Arbeitsprozess entscheidend ist. Für die Killer Interior AG ist das hoch anschlussfähig, weil die Kultur stark über Zusammenarbeit, Lernen on the job und Vorbilder vermittelt wird.

Kulturentwicklung braucht also die Veränderung formaler Strukturen sowie Leadership und ist *kein* reines Kommunikationsprojekt. Sie kann auch nicht gesteuert werden durch eine speziell dafür geschaffene Rolle oder Stabsstelle, sonst hört man häufig etwas ironisch formuliert folgenden Satz: «Vorsicht, da kommt unserer Kulturbeauftragter» …

- Kritische Kulturreflexion

Kulturanalyse sollte nicht nur deskriptiv, sondern auch kritisch sein. Relevante Fragen sind etwa:

- Wo wirkt Kultur als Barriere?
- Wo widerspricht sie neuen strategischen Orientierungen?
- Wo verhindert sie die Übernahme neuer Organisationsformen?

Für die Killer Interior AG könnten solche Fragen künftig vor allem in drei Bereichen wichtig werden:

- im Verhältnis von starker Stammhauskultur und wachsender Gruppe,
- im Verhältnis von Erfolgsbewusstsein und Offenheit für Neues,
- im Verhältnis von flacher Hierarchie und der Notwendigkeit zunehmender Koordination bei weiterem Wachstum.

5.8 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 von Führungspersonen wird beobachtet und interpretiert. Führung kann sich dieser kulturellen Wirkung nicht entziehen. Sie kann sie nur bewusst gestalten. In manchen Geschäftsleitungen und auch Verwaltungsratsgremien scheinen diese Erkenntnis und dieses Handlungsfeld bis heute kaum angekommen zu sein. Machtbewusste Ego-Inszenierungen mit überhöhten Steuerungs- und Kontrollfantasien zur Wertschöpfungssteigerung meist ohne Wertschätzung sind keine Seltenheit. Die kulturprägende Wirkung bleibt nicht aus. Vertrauen und Miteinander werden gepredigt, aber faktisch durch Mikropolitik und ein Gegeneinander überlagert oder ersetzt.

Freude und Spass an guter und herausfordernder Arbeit können und sollten durch andere Führungspraktiken unterstützt werden, und zwar mit den folgenden kulturprägenden Verhaltensaspekten:

- Werte verkörpern und authentisch vorleben,
- Mitarbeitende herausfordern und inspirieren – ein «spielerischer Kampf», ein Ringen um die beste Lösung (so Thomas Würtenberger) und sich dabei psychologisch sicher fühlen,
- dabei KI als Sparringspartnerin gezielt nutzen,
- zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung anregen,
- selbst fokussiert und konzentriert arbeiten und dies für andere ermöglichen,

Homepage zur transformationalen Führung

- eine Vertrauensbasis schaffen und vertrauenswürdig auftreten – zuverlässig, ehrlich, kompetent,
- fair und ehrlich kommunizieren, auf vier Ebenen zuhören können (siehe Info-Box),
- «Beidhändigkeit» (Ambidextrie) zwischen Verlässlichkeit (Effizienz) und Experimentieren (Innovation) fördern.

Diese Punkte lassen sich eng an transformationale Führung anschliessen. Führung wirkt kulturell besonders dann, wenn sie glaubwürdig ist, hohe ethische Standards vermittelt, Sinn und Richtung erklärt, Entwicklung ermöglicht und Vertrauen aufbaut.

Info-Box

Leadership und Zuhören: die vier Ebenen des Zuhörens[8]. Für konkrete Verhaltensanker bietet z. B. Waldemar Pelz (siehe seine Homepage zur transformationalen Führung einige Hinweise, etwa: «meint, was er sagt», «steht für klare Wertvorstellungen», «ist offen für Kritik», «man kann sich auf ihn verlassen». Claus Otto Scharmer: Zuhören ist nicht gleich zuhören – Siehe QR-Code

Für die Killer Interior AG ist zudem wichtig, dass Führung nicht nur an der Spitze stattfindet. Da Führung an unterschiedlichen Stellen der Organisation verteilt ist, werden auch kulturprägende Verhaltensanker in unterschiedlichen Reifestufen durch verschiedene Personen verkörpert. Genau dies macht Kultur hier zu einem Systemthema: Nicht nur die CEO-Figur prägt Kultur, sondern auch Teamleitungen, Projektverantwortliche, Lean Agents und andere Personen mit situativer Führungswirkung.

8 Otto Scharmer unterscheidet in Leadership's Blind Spot in the Age of AI (2026) vier Formen des Zuhörens:
1.0: Downloading. Ich höre auf das, was ich bereits weiss. Aufmerksamkeit entsteht innerhalb des Systems; der innere Zustand ist geschlossen und reaktiv (egozentrisch).
2.0: Faktisches Zuhören. Ich öffne mich mit Neugier für neue Fakten. Aufmerksamkeit entsteht an der Grenze des Systems; der innere Zustand ist transaktional (objektzentriert).
3.0: Empathisches Zuhören. Ich sehe die Welt aus der Perspektive eines anderen Menschen. Aufmerksamkeit entsteht aus dem Beziehungsfeld (beziehungszentriert).
4.0: Generatives Zuhören. Ich höre auf das, was an den Rändern entsteht, und richte mich auf sein bestes Zukunftspotenzial aus. Aufmerksamkeit entsteht aus der umgebenden Sphäre des Potenzials; der innere Zustand wird durchlässig für das, was entstehen will (öko- oder kosmozentrisch).

Die situative Führung lässt sich im Wertekontext an einem Beispiel mithilfe der logischen Ebenen von Dilts (siehe Kapitel 3) zusätzlich veranschaulichen. Nehmen wir an, es gibt ein Problem auf der Umwelt-Ebene: Kunde oder Kundin reklamiert auf der Baustelle.

Auf der Ebene Verhalten nach Dilts sucht man dann nach gemeinsamer Problemlösung und Entscheidung. Wenn das nicht funktioniert, wechselt man situativ in der Selbstführung auf die nächste Ebene mit der Frage, 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 denjenigen, die in den Lead gehen, sich 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. In einigen Grosskonzernen oder auf der politischen Bühne entsteht dann ein Tummelfeld etwa für Vollblut-Opportunisten oder selbstgefällige Status-Egoistinnen ohne erkennbare Werteorientierung und reflektiertes Selbstverständnis.

Auf der nächsthöheren Ebene muss die führende Person 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 beziehungsweise wollen. Der bewusste Wechsel zu einer höheren 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.

5.9 Schlussfolgerung

Die Unternehmenskultur der Killer Interior AG ist ein tragender Bestandteil der Unternehmensführung. Sie wird im Leitbild sichtbar, in Artefakten und Ritualen spürbar und in tiefer liegenden Grundannahmen mit Einfluss auf Wahrnehmungen und Entscheidungen wirksam. Mit Schein lässt sie sich als Zusammenspiel von Artefakten, Werten und Grundannahmen beschreiben. Mit Kühl lässt sie sich zusätzlich als informale Seite der Organisation von der formalen Seite und der Schauseite unterscheiden.

Für die Killer Interior AG zeigt sich insgesamt eine vergleichsweise hohe Stimmigkeit zwischen sichtbaren Ausdrucksformen, bekundeten Werten und gelebter Praxis. Diese Stimmigkeit stärkt Identität, Orientierung, Koordination und Motivation. Zugleich wird deutlich, dass Kultur nicht einfach «da ist», sondern über Führung, Struktur, Lernformen, Symbole und Sozialisation ständig und rekursiv mit hervorgebracht wird («Dualität von Struktur» im Sinne von A. Giddens).

Gerade deshalb bildet Kultur die entscheidende Brücke zwischen Vision und Mission auf der einen und Strategie, Lernen und Umsetzung auf der anderen Seite. Das folgende Kapitel kann daran anschliessen und zeigen, wie sich aus dieser kulturellen Grundlage strategische Fokusfelder, Zielbildung und konkrete Entwicklungslogiken ableiten und im Unternehmen verankern lassen.

Marco Killer beschreibt seine Rolle sinngemäss als die eines Enablers: Er möchte ein Ökosystem schaffen, in dem Mitarbeitende eigenverantwortlich und intrinsisch motiviert arbeiten und durch Aus- und Weiterbildung ihren Beitrag zur positiven Unternehmensentwicklung leisten können. Flache Hierarchien, situative Unterstützung und eine Kultur des Vertrauens seien dafür unabdingbar. Diese Aussage ist kulturtheoretisch äusserst stimmig. Sie verbindet formale Gestaltung, Führungsverständnis und informelle Kulturentwicklung.

6. Strategie, Fokusfelder und Zielbildung

6.1 Strategie als Anschluss an Vision, Mission und Kultur

Vision, Mission und Selbstverständnis stehen bei der Killer Interior AG – wie auch im 7-S-Modell – im Zentrum. Daraus lassen sich die Strategieformation und weitere Aspekte der Unternehmensführung herleiten. Nachdem in den vorangehenden Kapiteln die Vision, die Mission «Werte schaffen», das Führungsverständnis und die Unternehmenskultur vertieft wurden, folgt nun der Prozess der Strategieformation. Auch hier entspricht das Vorgehen dem Dreischritt des Buches: 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 wiederum eine Einordnung aus Führungssicht.

Die Strategie hat eine unmittelbare Verbindung zur Vision und zu den Werten. Kultur und Werte allein reichen allerdings nicht aus. Das zeigt sich etwa bei werteorientierten Non-Profit-Organisationen, bei denen hohe normative Ansprüche nicht automatisch zu hoher Wirksamkeit führen, wenn strategische Fokussierung und Umsetzungskraft fehlen. Es braucht eine strategische Verdichtung und herausfordernde Ziele, damit sich aus Vision, Mission und Kultur eine tragfähige Richtung des unternehmerischen Handelns herausbilden kann.

Umgekehrt reichen Strategie und Ziele ohne Verankerung in Werten ebenfalls nicht aus, wie Beispiele misslingender Unternehmensführung, etwa der Dieselskandal bei Volkswagen oder der Untergang der Credit Suisse, immer wieder zeigen. Das zentrale Thema Kundenorientierung bildet zusammen mit Effizienz und Nachhaltigkeit jene Orientierung, aus der sich die strategischen Fokusfelder und Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf verdichten. Damit schliesst dieses Kapitel direkt an Kapitel 4 und 5 an: Vision und Mission geben Richtung und Sinn, Kultur schafft Anschlussfähigkeit und gelebte Orientierung, Strategie verdichtet diese Grundlagen zu Fokus, Zielbildung und konkreten Massnahmen.

6.2 Strategie als Antwort auf unternehmerische Herausforderungen im Zielfindungsprozess

Um die Zielfindung und Strategie der Killer Interior AG zu verstehen, muss zunächst das unternehmerische Umfeld betrachtet werden, in dem sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren entwickelt hat. Strategie entsteht hier nicht losgelöst vom operativen Alltag, sondern aus der wiederholten Auseinandersetzung mit konkreten Herausforderungen: konjunkturelle Schwankungen, ein anspruchsvolles Detailhandelsumfeld, steigender internationaler Wettbewerb, Margendruck, Fachkräftemangel und nicht vorhersehbare Krisen.

Bereits seit der Finanzkrise (2009) und insbesondere seit dem sogenannten Frankenschock (15. Januar 2015) hat sich die Branche strukturell verändert. Der internationale Wettbewerb nahm zu, Preisdruck und Vergleichbarkeit stiegen, während in vielen Bereichen die Umsätze sanken oder zumindest weniger verlässlich planbar wurden. Für die Kundinnen und Kunden von Killer Interior AG bedeutete dies eine höhere Belastung ihrer eigenen Geschäftsmodelle. Investitionen in Ladenbau, Innenausbau oder neue Retailkonzepte mussten stärker begründet, überprüft und häufig verschoben werden. Gleichzeitig nahm der Wettbewerb aus dem Ausland zu, was für Schweizer Anbieter den Druck auf Effizienz, Qualität, Flexibilität und Kosten weiter erhöhte.

Hinzu kamen unerwartete Ereignisse wie die Corona-Pandemie. Sie zwang Unternehmen nicht nur zu kurzfristigen operativen Anpassungen, sondern zeigte auch, wie wichtig organisatorische Beweglichkeit ist. Bei Killer Interior AG betraf dies etwa die Trennung geschäftsrelevanter Arbeitsfunktionen, die Sicherung zentraler Abläufe und das rasche Nutzen neuer Marktchancen, beispielsweise durch die Produktion von Plexiglaswänden und Desinfektionsständern. Solche Ereignisse machten deutlich, dass strategische Robustheit nicht allein aus langfristiger Planung entsteht, sondern auch aus der Fähigkeit, unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.

Diese älteren Herausforderungen setzen sich in neuer Form fort. Das Geschäftsumfeld der jüngeren Vergangenheit war erneut von globalen Einflussfaktoren geprägt: geopolitische Spannungen, Kriege in der Ukraine und im Iran, Unsicherheiten in der Wirtschafts- und Zollpolitik der USA sowie daraus folgende Risiken bei Rohstoffpreisen, Wechselkursen und Zinsen. Zusammen mit einer zurückhaltenden wirtschaftlichen Entwicklung in der Schweiz und in Europa führte dies zu einer spürbaren Investitionszurückhaltung im Ladenbau. Projekte werden später freigegeben, Roll-outs verschoben, Entscheidungsprozesse verkürzt oder unklarer und die Planungssicherheit nimmt ab. Bestehende Retailkonzepte werden kritischer hinterfragt, während gleichzeitig neue Geschäftsmodelle und neue Formen der Kundennähe entstehen.

Besonders sichtbar wird dies im Stammgeschäft Ladenbau. Grosskunden wie Warenhäuser, Retailketten, Telekom-Anbieter oder Apotheken prüfen Investitionen heute noch stärker unter dem Gesichtspunkt des erwarteten Nutzens. Die zentrale Frage lautet: Führt die Investition tatsächlich zu höherem Umsatz, stärkerer Kundenbindung oder einem besseren Kundenerlebnis? Hinzu kommen bauliche und regulatorische Faktoren wie Brandschutz, Asbestsanierungen, energetische Anforderungen oder neue Tarif- und Vergütungsmodelle im Gesundheitsbereich. Dadurch werden Projekte komplexer, zeitlich unsicherer und für alle Beteiligten anspruchsvoller.

Gleichzeitig eröffnen sich neue strategische Chancen. Der klassische Ladenbau verschiebt sich zunehmend in Richtung Innenausbau, Hospitality, Gesundheitswesen, Bankfilialen und modulare Beratungsräume. Kundennähe entsteht dabei nicht mehr nur über Verkaufsflächen, sondern über gestaltete Begegnungsräume: diskrete Beratungszonen in Apotheken, kompakte Bankformate, hochwertige Gastronomie- und Hotelbereiche oder flexible Raumkonzepte für neue Nutzungsmuster. Damit gewinnt die Fähigkeit an Bedeutung, Raum, Funktionalität, Materialität, Atmosphäre und Wirtschaftlichkeit miteinander zu verbinden. Die Umfirmierung von einst Killer Ladenbau AG zu Killer Interior AG ist Ausdruck dieser strategischen Erweiterung.

Auch die Beziehungen zu Kundinnen, Kunden und Partnern verändern sich. Transformationsprozesse bei Auftraggebern und Lieferanten führen zu häufigeren personellen Wechseln, neuen Zuständigkeiten und teilweise unklaren Entscheidungsstrukturen. Dadurch werden belastbare persönliche Beziehungen, Netzwerke zu Entscheidungsträgern, Planern und Architekten sowie ein gemeinsames Werteverständ-

nis noch wichtiger. Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur Marktpositionierung, sondern auch Beziehungsarbeit, Verlässlichkeit und die Fähigkeit, in komplexen Netzwerken Orientierung zu geben.

Ein weiterer aktueller Veränderungstreiber ist die künstliche Intelligenz. KI beeinflusst Kommunikation, Informationsverarbeitung, Datenanalyse, Übersetzungen, Textarbeit, Bildbearbeitung und zunehmend auch interne Leistungs- und Herstellungsprozesse. Daraus entstehen Chancen für Effizienz, Qualität und Geschwindigkeit, zugleich aber Risiken im Umgang mit vertraulichen Daten, Kundenvorgaben und rechtlichen Anforderungen. Für Killer Interior AG wird deshalb nicht nur die Nutzung von KI relevant, sondern auch die Frage, wie ein sicherer, verantwortungsvoller und praxisnaher Umgang damit organisiert werden kann. Geschützte KI-Umgebungen, klare Richtlinien und Schulungen der Mitarbeitenden werden damit zu einem Bestandteil strategischer Entwicklung.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die strategischen Massnahmen der Killer Interior AG als schrittweise Antworten auf ein zunehmend anspruchsvolles Umfeld verstehen. Seit 2012 wurde Lean Management konsequent implementiert, zuerst in der Produktion und seit 2015 auch in der Verwaltung. Ziel war und ist es, Effizienz, Qualität und Kostenführerschaft im Schweizer Markt miteinander zu verbinden. Gleichzeitig wurden die Erfolgsfaktoren «zuverlässig», «flexibel», «wirtschaftlich» und «digitalisiert» gemeinsam geschärft. Diese Orientierung bildet eine wichtige Grundlage, um auch bei hohem Wettbewerbs- und Margendruck leistungsfähig zu bleiben.

Weitere strategische Entwicklungslinien verstärken diese Ausrichtung: der Aufbau einer flexiblen Vertriebsstruktur mit Client Directors mit einer strategischen Vertriebsrolle, die Erweiterung der Netzwerkorganisation, Investitionen von CHF 25 bis 30 Mio. in einen modernen Erweiterungsbau mit leistungsfähiger Produktion in Lupfig, der Aufbau einer professionellen Einkaufsorganisation sowie die Erweiterung des Lieferantennetzwerks im In- und Ausland. Ergänzt werden diese Massnahmen durch PR und Marketing, Investitionen in Ausbildung und Weiterbildung über die Killer Lean Academy, Praxisprojekte mit der Berner Fachhochschule für Holztechnik in Biel sowie attraktive Anstellungsbedingungen, die die Rekrutierungskraft stärken.

Diese Entwicklung zeigt: Strategie entsteht nicht abstrakt, sondern aus der Verarbeitung realer Herausforderungen. Sie ist das Ergebnis von Beobachtung, Erfahrung, Anpassung und bewusster Priorisierung. Genau darin liegt die Verbindung zum Kultur-Kapitel. Entscheidend ist nicht nur, welche Ziele formuliert werden, sondern wie ein Unternehmen lernt, auf Veränderungen zu reagieren, Unsicherheit auszuhalten und daraus wiederkehrende Orientierungen abzuleiten. In einer Zeit, die der Soziologe Andreas Reckwitz (2024)[10] als eine Phase zunehmender Krisenverdichtung und Verlusterfahrungen beschreibt, wird dabei strategische *Zuversicht* (vgl. Starker, Roos 2025) selbst zu einer unternehmerischen Führungsressource. Aus dem Grundgefühl «Wir schaffen es» darf nicht ein resignatives «Wir sind geschafft» werden. Die strategische Leistung der Killer Interior AG besteht gerade darin, unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben, Chancen zu erkennen und aus Belastung Entwicklung zu machen. Oder wie John P. Kotter es formuliert: im «thrive mode» zu bleiben und nicht in einen reinen «survival mode» zu rutschen (Kotter et al. 2021).

6.3 Ziele und Strategie: Vorstellungen für die Zukunft des Unternehmens

Die strategische Logik der Killer Interior AG erschliesst sich nicht nur aus Vision, Mission und Kultur, sondern auch aus dem zugrunde liegenden Geschäftsmodell. Das Unternehmen verbindet Konzeption, Planung, Produktion, Logistik und Montage in einer integrierten Wertschöpfungskette und bietet damit Kundinnen und Kunden Leistungen aus einer Hand an. Diese vertikale Integration ist ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Positionierung. Sie erhöht die Umsetzungssicherheit, stärkt die Abstimmung entlang der Prozesskette und schafft die Grundlage für kundenindividuelle Lösungen bei gleichzeitig hoher

[10] Aus «Wir schaffen das» wird «Wir sind geschafft», ein Zustand der Erschöpfung, Stress mit Gefährdung der mentalen Gesundheit und erhöhten Depressionsraten (Burn-out etc.). Dies bedeutet generell mehr Zukunftsangst als Ausdruck einer «Verlustsensibilität» vor dem Hintergrund von Beschleunigung, Verdichtung, Klimawandel, Pandemie, Demokratieverlust, Krieg, Vereinsamung. Als »Verlusterfahrungen» etwa an Sicherheit, Status, Umwelt oder kultureller Stabilität; dies führt zu einer neuen gesellschaftlichen Grundstimmung, die Reckwitz auch als «Verlust-Eskalation» (Reckwitz 2024) beschreibt. Darunter versteht er die zunehmende Häufung und Sichtbarkeit von Verlusterfahrungen in der spätmodernen Gesellschaft, die durch ökologische, soziale und kulturelle Umbrüche hervorgerufen werden. Diese Verluste widersprechen dem fortschrittsorientierten Selbstverständnis der Moderne und führen zu kollektiven Verunsicherungen sowie politischen Spannungen, da sie nicht mehr verdrängt oder kompensiert werden können.

Effizienz.

Hinzu kommt eine ausgeprägte Fertigungstiefe in Verbindung mit Lean Management, digitalisierten Produktionsprozessen und einem professionell ausgebauten Beschaffungsmanagement. Dadurch kann die Killer Interior AG ihre Leistungen nicht nur qualitativ hochwertig, sondern auch wirtschaftlich wettbewerbsfähig anbieten. Ergänzt wird dies durch einen relevanten Anteil an Handelsprodukten, wodurch die Wertschöpfung nicht auf Eigenfertigung verengt bleibt. Das Geschäftsmodell basiert damit auf einem Zusammenspiel von operativer Exzellenz[9], kundenspezifischer Lösungskompetenz und belastbarer Liefer- und Umsetzungsfähigkeit.

Besonders bedeutsam ist in diesem Zusammenhang der direkte Kontakt zu den Endkundinnen und Endkunden. Das Geschäft ist in hohem Mass ein *people business*: Vertrauen, Verlässlichkeit, Flexibilität und glaubwürdige Problemlösung sind für den Markterfolg ebenso wichtig wie technische und handwerkliche Kompetenz. Die strategische Ausrichtung der Killer Interior AG ist deshalb stets auch als Weiterentwicklung dieses Geschäftsmodells zu lesen. Weiteres Wachstum soll in zwei strategisch relevanten Richtungen angestrebt werden. Einerseits geht es um *horizontale Diversifikation*: Neue Märkte und Kundengruppen wie Bankfilialen, Hospitality, Gastronomie, Kinos oder Health Care erweitern die Umsatzbasis und reduzieren die Abhängigkeit vom klassischen Ladenbau. Andererseits geht es um *vertikale Erweiterung*: Zusätzliche Dienstleistungen wie Design, Generalunternehmerleistungen, Beratung und Konzeptentwicklung erhöhen die Wertschöpfung und stärken die Position gegenüber Kundinnen und Kunden. Dazu tragen neben der Killer Interior AG die verbundenen Gesellschaften wie KillerLei AG und seit Ende 2024 auch codes sa und seit Frühjahr 2026 k design&build ag zur Markterweiterung, zur planerischen Kompetenz und zur Auslastung der Hauptgesellschaft bei, da Produktion und Montage weiterhin vornehmlich über die Killer Interior AG erfolgen.

Einen Überblick über die strategischen Fokusfelder bei der Killer Interior AG gibt die folgende Grafik, die als «Killer Strategy Map» bezeichnet wird:

[9] Operational Excellence bedeutet bei Killer, die gesamte Wertschöpfung so zu gestalten, dass Kundenlösungen zuverlässig, flexibel, wirtschaftlich, qualitativ hochwertig und ressourcenschonend erbracht werden können – und dass die Organisation dabei kontinuierlich lernt und besser wird.

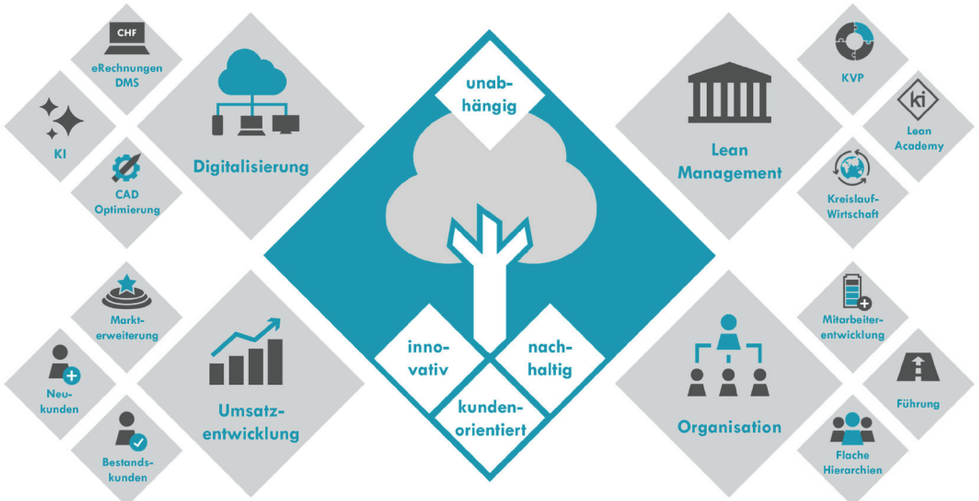


Abb. 30: Strategische Fokusfelder – «Killer Strategy Map»

Die «Killer Strategy Map» besteht aus den vier strategischen Fokusfeldern «Umsatzentwicklung», «Organisation», «Lean Management», «Digitalisierung» sowie den übergeordneten Strategieelementen «unabhängig», «innovativ», «kundenorientiert», «nachhaltig».
Die vier Fokusfelder können als verdichtete strategische Aufmerksamkeitspunkte verstanden werden, in denen sich wiederkehrende Themen, Herausforderungen und Prioritäten bündeln.

Wachstum und Umsatzentwicklung

Wachstum wird bei der Killer Interior AG nicht als blosse Grössenlogik verstanden, sondern als Ausdruck einer gesunden unternehmerischen Entwicklung. Angestrebt wird ein stetiges und nachhaltiges Wachstum mit einer Zielgrösse von rund grösser als CHF 50 Mio. Umsatz im Stammhaus mit einer soliden Marge. Das mittelfristige Umsatzziel von mehr als CHF 50 Mio. ist auch vor dem Hintergrund der mutigen und langfristigen Investitionen in den Erweiterungsbau in Lupfig von CHF 25 bis 30 Mio. zu verstehen. Wachstum schafft die Voraussetzungen für Arbeitsplatzsicherheit, Investitionen, Innovationsfähigkeit und langfristige Unabhängigkeit. Entscheidend ist dabei nicht Expansion um

jeden Preis, sondern eine Entwicklung, die wirtschaftliche Tragfähigkeit, unternehmerische Beweglichkeit und kulturelle Passung verbindet.

Wachstum ist zusammen mit Profitabilität zu betrachten. Nur eine hohe Ertragskraft ermöglicht Investitionen in Infrastruktur, Digitalisierung, Aus- und Weiterbildung sowie neue Geschäftsmöglichkeiten aus eigener Stärke. Eine weitere Marktdurchdringung in den angestammten Märkten stösst jedoch zunehmend an Grenzen. Gründe dafür sind das starke Wachstum seit 2012, der rückläufige Ladenbau-Markt und die zurückhaltende Investitionstätigkeit vieler klassischer Retailkunden. Kurzfristig können dennoch Chancen entstehen, etwa durch Schwächen oder Betriebsschliessungen von Mitbewerbern, wenn dadurch Kundenbeziehungen oder qualifizierte Mitarbeitende gewonnen werden können.

Der strategische Vertriebsfokus verschiebt sich deshalb stärker von reiner Marktdurchdringung hin zu Markterweiterung und Diversifikation. Neben dem klassischen Ladenbau gewinnen neue Geschäftsfelder wie Banking, Showrooms, Büroumbauten, Kinoumnutzungen, Gastronomie und Health Care an Bedeutung. Wachstum entsteht damit sowohl organisch als auch über neue Kundengruppen, zusätzliche Marktsegmente, internationale Anschlussgeschäfte bestehender Kunden und gruppenbezogene Erweiterungen.

Organisation und Struktur

Mit dem Wachstum der Killer Interior AG und der weiteren Gruppenentwicklung gewinnt das Fokusfeld Organisation zusätzlich an Bedeutung. Strukturen müssen dabei zweierlei leisten: Sie sollen zukünftiges Wachstum ermöglichen und zugleich die Beweglichkeit des Unternehmens erhalten. Es geht deshalb nicht um den Aufbau zusätzlicher Hierarchie um ihrer selbst willen, sondern um stabile und flexible Formen von Koordination, Verantwortungsübernahme und Führung, wie die veränderte Führungsstruktur in der GL und auf Teamstufe im Stammhaus belegt (siehe Kapitel 2). Gerade in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien, hoher Eigenverantwortung und geteiltem Führungsverständnis ist dies anspruchsvoll. Der entscheidende Dreiklang lautet: Flache Hierarchien funktionieren nur mit kompetenten Mitarbeitenden und einer dazu passenden Führung.

Mit der Diversifikationsstrategie steigen die Anforderungen an Rollenklarheit, Entscheidungswege und gruppenbezogene Zusammenarbeit. Neue Märkte und Projekttypen erfordern gezielten Know-how-Aufbau, beispielsweise in den Bereichen Hospitality, Kinos, Bäckereien, Health Care oder neue Beratungs- und Raumformate. Die Organisation muss so weiterentwickelt werden, dass Kompetenz weiterhin nahe an der Entscheidung wirksam wird, ohne dass die Gesamtorganisation an Kohärenz verliert. Dazu gehören gezielte Aus- und Weiterbildung, die Stärkung der Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden sowie der Ausbau von Funktionen, die neue Marktsegmente professionell bearbeiten können, etwa durch zusätzliche Client Directors.

Mit der Gruppenentwicklung wird die Diversifikation erweitert und Strukturentwicklung noch stärker zu einer kulturellen und strategischen Aufgabe. Mehrere Gesellschaften mit unterschiedlichen Profilen müssen eigenständig handlungsfähig bleiben und zugleich gemeinsame Orientierung, Synergien und Entscheidungsfähigkeit sicherstellen. Der Wissenstransfer zwischen neuen und bestehenden Mitarbeitenden spielt dabei eine zentrale Rolle. Er verbindet Markttrends, Kundenbedürfnisse und interne Erfahrung und fördert so die Lern- und Veränderungskultur. Gleichzeitig wirkt er auf Prozesse, Infrastruktur- und Personalentwicklung zurück. Struktur und Organisation werden damit nicht als starres Gerüst verstanden, sondern als Voraussetzung dafür, dass Wachstum, Diversifikation und unternehmerische Unabhängigkeit langfristig tragfähig bleiben.

Killer Lean Management und Lean Academy

Killer Lean Management bleibt ein zentrales Element der Strategieumsetzung. Im Mittelpunkt stehen die Vermeidung von Verschwendung, eine ressourcenschonende Produktion und effiziente Services. Lean wird dabei nicht nur als Methode zur Kostenreduktion verstanden, sondern als Haltung zur kontinuierlichen Verbesserung von Qualität, Produktivität und Zusammenarbeit. Ein wichtiger Schwerpunkt liegt auf der Stärkung der Erfolgsfaktoren sowie auf der angestrebten Steigerung der Produktionsproduktivität.

Mit der Werkserweiterung gewinnt Lean zusätzlich an Bedeutung. Projektbezogene Optimierungen, Layout- und Maschinenplanungen sowie die Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen unterstützen eine

Schulungsvideo: Arbeiten bei Killer – Killer Interior AG

leistungsfähige und zukunftsorientierte Produktion. Dabei geht es nicht nur um technische Verbesserungen, sondern auch um die Sicherung und Weitergabe von Know-how im Produktionsprozess.

Eine wichtige Rolle spielt die Lean Academy. Sie fördert den Wissenstransfer, die Standardisierung guter Lösungen und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Praxisnahe Schulungsvideos, etwa zur Nutzung von Arbeitsplätzen oder zu spezifischen Produktionsschritten, machen Wissen sichtbar und breit verfügbar. Die Videos werden idealerweise in heterogenen Teams erarbeitet, orientieren sich an Qualität, Effizienz und Nachhaltigkeit und unterstützen die gemeinsame Verankerung neuer Standards in der Produktion.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz

Digitalisierung wird bei der Killer Interior AG nicht als isoliertes Technologieprogramm verstanden, sondern als strategischer Hebel zur Stärkung der gesamten Wertschöpfung. Sie soll Prozesse vereinfachen, Transparenz erhöhen, Fehlerquellen reduzieren und damit Effizienz, Qualität und Kundenrelevanz verbessern. Digitalisierung steht deshalb in enger Verbindung mit den Leitprinzipien Effizienz, Kundenorientierung und zukünftige Leistungsfähigkeit.

Sie wirkt auf mehreren Ebenen: in Planung, Produktion, Einkauf, Logistik, Montage, Administration und Finanzprozessen ebenso wie an den Schnittstellen zu Kundinnen und Kunden, Lieferanten und Partnern. Beispiele sind die Evaluation und Einführung von Produktionssystemen, etwa eines neuen CAD-Systems, eine durchgängige CAD/CAM-Lösung von der modularen Planung bis zur CNC-Fertigung sowie digitale Workflows in der Administration. Ziel ist eine möglichst integrierte Prozesslandschaft mit weniger Medienbrüchen, weniger doppelter Datenerfassung und höherer Verlässlichkeit.

Künstliche Intelligenz erweitert dieses Fokusfeld zusätzlich. Die Killer Interior AG baut gezielt Kompetenzen auf, unter anderem durch Schulungen, Pilotprogramme und praxisorientierte Anwendungen. Dabei steht eine nutzenorientierte und sichere Anwendung im Vordergrund. Wo möglich, werden lokale oder Schweizer KI-Lösungen bevorzugt; die zulässige Plattform richtet sich nach der Klassifizierung der jeweiligen Dokumente und Daten. KI soll insbesondere wiederkehrende Abläufe unterstützen, etwa im Einkauf durch Preisvergleiche, in der Logistik durch automatisierte Transport- und Rechnungsprozesse, in der Montage durch digitale Abnahmeprotokolle oder in der Administration durch effizientere Informationsverarbeitung. Digitalisierung und KI werden damit nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als konkrete Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit, Prozessqualität und neue Formen der Wertschöpfung.

Innovation entsteht bei der Killer Interior AG aus einer ausgeprägten Lern- und Veränderungskultur. Neue Fähigkeiten, Produktideen und Prozessverbesserungen entwickeln sich aus dem Zusammenspiel von Killer Lean Management, Killer Lean Academy, gezielter Aus- und Weiterbildung sowie dem Austausch mit Fachhochschulen und Lehrstätten. Innovation wird damit nicht nur als technologische Neuerung verstanden, sondern als Fähigkeit, bestehende Lösungen laufend zu hinterfragen, weiterzuentwickeln und an neue Kundenbedürfnisse anzupassen.

Konkret zeigt sich Innovation in kundenspezifischen Lösungen wie diskreten Beratungsboxen, schallhemmenden Elementen in Kunden- und Kassenzonen oder der Überführung anspruchsvoller Prototypen in kostenoptimierte Standardlösungen für die Serienfertigung. Ergänzt wird dies durch kontinuierliche Prozessverbesserungen, etwa durch Materialflussanalysen, Videoaufnahmen, Arbeitsplatzoptimierungen und periodische Audits. Auch grössere Investitionen wie die Werkserweiterung stärken dieses Innovationsverständnis, weil sie Produktivität, Wachstum und langfristige Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen.

Die vier strategischen Fokusfelder werden auf den Stufen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung regelmässig überprüft, geschärft und mit operativen Projekten, Initiativen und neuen Marktimpulsen verbunden. Der formale Strategiezyklus folgt folgendem Rhythmus:

- November: Strategie-Workshop, Strategiefestlegung
- April: Team-Workshop, Umsetzung Strategie
- Juli: Strategie-Review
- Monatlich: Strategie-Umsetzungsthemen in Geschäftsleitungs- und Vertriebssitzung

Damit wird deutlich, dass Strategie nicht nur in einem jährlichen Workshop entsteht, sondern in einem Rhythmus aus formaler Festlegung, operativer Konkretisierung und regelmässiger Reflexion bearbeitet wird. Im Sinne Mintzbergs (1991) ist Strategie dabei nicht nur als Plan, sondern auch als *Muster* in einem Strom von Entscheidungen und Handlungen zu verstehen. Die «Killer Strategy Map» mit den Fokusfeldern und sich wiederholenden Herausforderungen und Entscheidungen passt gut zu diesem Verständnis.

6.4 Massnahmen und Anregungen aus Sicht der Unternehmensführung

Vor dem Hintergrund der «Killer Strategy Map» lässt sich der Prozess der Strategieformation nochmals vertiefter analysieren. Dabei geht es nicht nur darum, die strategischen Fokusfelder und Initiativen zu beschreiben, sondern auch zu verstehen, wie diese entstehen, verdichtet, priorisiert und in der Unternehmensführung verankert werden. Aus dieser Analyse lassen sich zugleich Massnahmen und Anregungen ableiten, wie Strategiearbeit in einem wachsenden, diversifizierten und kulturell stark geprägten Unternehmen wirksam gestaltet werden kann.

Den Zusammenhang von Vision, Mission, strategischen Fokusfeldern und Initiativen verdeutlicht die folgende Abbildung. Die Fokusfelder können grundsätzlich an den Dimensionen einer Balanced Scorecard orientiert und anschliessend unternehmensspezifisch konkretisiert werden (Kaplan und Norton 1997). Bei der Killer Interior AG findet Strategieformation jedoch nicht isoliert als Planungsprozess statt, sondern im Kontext der Unternehmenskultur, einer unternehmenstypischen Leitidee und der Prozesse organisationalen Lernens. Die Fokusfelder werden regelmässig diskutiert, mit Erfahrungen aus Markt, Projekten und Organisation abgeglichen und bei Bedarf angepasst.

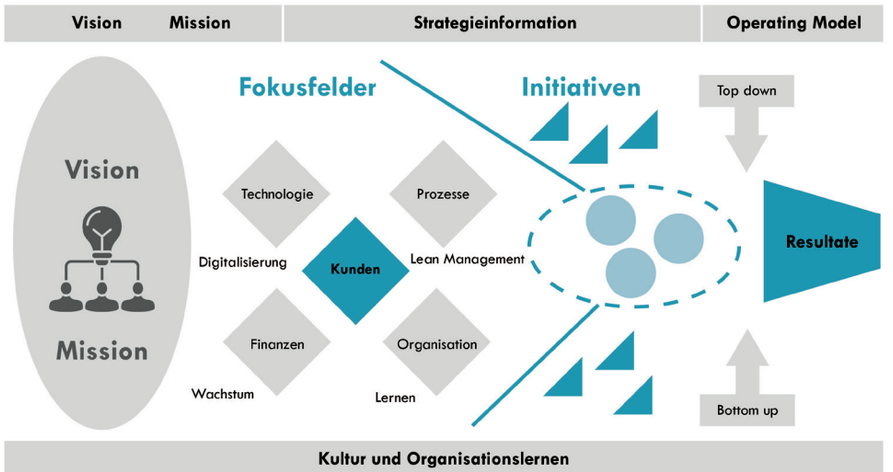


Abb. 31: Strategieformation im Kontext von Mission, Vision, Kultur und Lernen

Ausgehend vom Beispiel der Killer Interior AG lassen sich einige Eckpunkte der Strategieformation skizzieren. Charakteristisch ist, dass Strategie nicht primär in linearen Phasen und ausschliesslich top down entwickelt wird. Vielmehr formiert und verdichtet sie sich fortlaufend im Zusammenspiel von Führung, Organisation, Markt, Kundenbedürfnissen und operativer Erfahrung. Der Prozess verläuft damit sowohl top down als auch bottom up: Strategische Orientierung wird durch Eigentümerschaft, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gesetzt, zugleich entstehen wichtige Impulse aus Projekten, Kundenbeziehungen, Mitarbeitendenwissen, Lean Management, Digitalisierung und konkreten Marktveränderungen.

Für die weitere Analyse stehen drei Fragen im Zentrum:
Erstens die Leitidee: In welchem kulturellen, unternehmerischen und strategischen Kontext findet die Strategiebildung statt?
Zweitens das Was: Welche Fokusfelder, Prioritäten und Massnahmenbündel kristallisieren sich als tragfähig heraus und werden bewusst priorisiert und formell gefasst?

Drittens das Wie: Über welche Prozesse, Dialogformate, Lernschlaufen und Entscheidungswege erfolgt die Strategieformation innerhalb der Organisation und im Austausch mit Kunden, Partnern und weiteren Anspruchsgruppen?

6.4.1 Die Leitidee – Anregungen für andere (nicht nur) mittelständische Unternehmen

In Bezug auf die Leitidee lassen sich vier Aspekte hervorheben: erstens 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 Öko-Systeme im Zusammenhang der Strategieformation (Castells 2000).

1. Identität und organisches Organisationsverständnis

Kern des strategischen Prozesses und der Entscheidungen ist ein starkes klares Selbstbild, also eine Organisationsidentität, die zeitlos ist und nicht nur an eine wünschenswerte Zukunft gekoppelt wird, die in drei bis fünf Jahren zu erreichen wäre. Hierzu bietet es sich an, mit Metaphern zu arbeiten – im Fall der Killer Interior AG mit dem Bild eines gesunden, kräftigen Baums im Zentrum der «Killer Strategy Map»: Der Stamm steht für Kerngeschäft und Stabilität, Wurzeln für Herkunft und Tragfähigkeit, Äste für Chancen, Neues und Flexibilität.

Das Bild bei der Killer Interior AG ist organisch und passt sehr gut zum Produkt und Organisationsverständnis (Morgan 1997). Der Baum und der Wald als Ökosystem sowie eine Denkhaltung über Generationen im Familienbetrieb – «wir denken nachhaltig und langfristig» – sind charakteristisch und bestimmen die Identität.

Was bedeutet das konkret für die Entwicklung der Leitidee?
Die Leitidee und die Fokusfelder gilt es zu visualisieren 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 der Killer Interior AG sind:

- das Firmengebäude mit einladender Ausstrahlung und Verkörperung wichtiger Werte,
- die Schlagkraft und Grösse, um Projekte umzusetzen und die Glaubwürdigkeit des Angebots immer wieder unter Beweis zu stellen,
- Präsenz im Netzwerk, in relevanten Medien und an Veranstaltungen,
- Wirkung in Projekten erzeugen und die Erfolgsfaktoren gerade dann ins Spiel bringen, wenn es darauf ankommt,
- Nachfrage durch Empfehlung generieren,
- wissen, was man wirklich gut kann (Kernkompetenzen) – und was nicht: Was braucht es, um die Erfolgsfaktoren – zuverlässig, flexibel, wirtschaftlich, digitalisiert – zu stärken und die Unique Selling Proposition (USP) aufrechtzuerhalten oder auszubauen?,
- unterscheiden, wo 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 man first follower (z. B. technologische Möglichkeiten im Zusammenhang der Digitalisierung und KI: Ist man schon bei der ersten Generation dabei oder erst bei einer deutlich verbesserten zweiten) sein will.



Abb. 32: Gebäude und Arbeitsort als Symbol der eigenen Leistungsfähigkeit

Zu diesem organischen Organisationsverständnis und der Identität – dem Zentrum des 7-S-Modells – passt auch gut das von Thomas Würtenberger gewählte Bild des Flusses als grundlegendes Prinzip des Strategieprozesses: Es braucht Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, aber nicht im Sinne eines Sprints, sondern im Sinne des Nutzens relevanter Chancen im Kontext der Fokusfelder. Das Thema Flexibilität lässts sich mit Bezug zur Arbeitskräfteflexibilität konzeptionell in folgendem Exkurs aufzeigen.

Exkurs: Flexibilität in Bezug auf die Arbeitskräfte (*workforce flexibility*) kann konzeptionell in verschiedenen Dimensionen aufgebaut werden; 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

Tabelle 4: Dimensionen der Flexibilisierung auf Mikroebene (zitiert nach Zölch et al. 2020, S. 20; Reilly 1998)

2. Vorstellungen zur Zeitdimension (siehe auch Kapitel Kultur)

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

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. Zugleich wird diese grundlegende Ausrichtung ergänzt mit konkreten Projekten und Entwicklungsvorhaben, die entsprechend geplant sind und im finanziellen Rahmen profitables lineares Wachstum fördern.

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, etwa die Zielgrösse von CHF 50 Mio. Umsatz als realistisches mittelfristiges Ziel für Ressourcen und Infrastruktur. Marktbezogen handelt es sich jedoch eher um einen rollierenden Prozess. Ein harter Budgetierungsprozess wird vermieden; es gibt keine starre Festlegung, wann genau die CHF 50 Mio. zu erreichen sind. Die Kompetenz von Marco Killer als Finanzexperte und Wirtschaftsprüfer wirkt in diesem Zusammenhang unterstützend. Freiheitsgrade bei Investitionsentscheiden und Liquiditätssteuerung können so sinnvoll genutzt werden.

Die Grundhaltung lautet: flexible Ressourcenplanung innerhalb klarer Rahmenbedingungen. Gemäss Thomas Würtenberger: «Wir richten uns nach den Anforderungen und Möglichkeiten unserer Kunden und reagieren flexibel auf Veränderungen. Dazu benötigt es Ressourcen und vor allem das passende Mindset der Mitarbeitenden.» Im Zusammenspiel mit dem Erfolgsfaktor Flexibilität verwendet er zudem

die Metapher eines Schwamms: «Der Schwamm muss saugfähig bleiben!» Unterstützend wirkt dabei das Netzwerk als Ökosystem, das zusätzliche Flexibilität bietet (Akquisitionskompetenz mit Hebelwirkung nutzen und Auslastung über das eingespielte Netzwerk steuern). Exploratives Lernen und situative Anpassung stehen damit im Kontrast zu plandeterministischen und stark budgetorientierten Steuerungslogiken, wie sie aus Grosskonzernen und Verwaltungen bekannt sind. Faktisch relevant ist hier auch die Kritik an Bürokratiekosten bei Hamel und Zanini (2020).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Strategieformation sehr stark von grundlegenden Überzeugungen, Glaubenssätzen und Voraussetzungen beeinflusst wird, die kultur- und identitätsprägend sind und im Zusammenhang mit der Vision stehen. Aus Sicht von Edgar Schein sprechen wir hier von Grundannahmen, die nur schwer und nur teilweise zu erschliessen sind und sich unter anderem in Metaphern äussern.

3. Nach innen gerichtete Form der Zusammenarbeit

Zu den grundlegenden Überzeugungen kommen systembestimmende Einstellungen. «Auf dem Fluss sitzen wir alle in einem Boot» – diese weitere Metapher verdeutlicht ein Verständnis symbiotischer Beziehungen. Aus der organischen Perspektive (Morgan 1997) ergibt sich ein Verständnis von Zusammenarbeit, das die funktionale Trennung nicht absolut setzt. Silo-Denken wie in typisch funktionalen Strukturen gibt es bei der Killer Interior AG nicht. Ein dualer Fokus – Kunde/Projekt und Produktion/Lean-Effizienz – wird durch die Qualität der Zusammenarbeit und Beziehung verwirklicht.

Informationen werden aufgenommen, weiterverarbeitet und zurückgespielt in einem lebendigen Prozess. Damit verbindet sich ein Gefühl verbindlicher Zugehörigkeit: «Ich bin wertvoller Teil davon und muss meine Stellung nicht verteidigen, ich bin nicht einfach austauschbar.» Diese arbeitsbezogene existentielle Sicherheit ergänzt die psychologische Sicherheit (Edmondson 2020). Sie schafft Raum für Individualität («wholeness» im Sinne von Laloux), für ein unverstelltes Ringen um die beste Lösung und für eine betrieblich ausgerichtete Abwägung von Chancen und Risiken.

«Die Umsatzerreichung hängt stark von den Investitionen der Kunden ab. Erreicht ein Client Director sein Umsatzziel nicht, hat dies keinen unmittelbaren Einfluss auf ihn. Wir unterstützen uns gegenseitig und erreichen unsere Ziele als Team.» Im Kontrast dazu erscheinen Organisationsmitglieder in manchen Grosskonzernen eher als austauschbare Teile einer Maschine. In solchen Kontexten wird Individualität durch starke Situationen, normierte Verhaltenserwartungen und Compliance-Systeme überlagert (Mullins und Cummings 1999). Im Zentrum stehen dann Position, Rolle und Ego; machtbewusste Inszenierungen, Absicherungstaktiken und von Partikularinteressen gesteuerte Chancennutzung und Risikoabwägung prägen Verhalten und Entscheidungen.

Zur Leitidee gehört bei der Killer Interior AG auch, dass das Spannungsverhältnis zwischen kurzfristigen Chancen und langfristigem Fokus bewusst in die Organisation eingebracht und laufend ausgetragen wird. Thomas Würtenberger beschreibt dies als «spielerischen Kampf» jenseits der Hierarchie mit Argumenten im Ringen um die beste Lösung. Relevant ist dabei auch das Verhältnis von Hierarchie und Heterarchie in Entscheidungssituationen. Entscheidungen werden eigenverantwortlich dort getroffen, wo Wissen und Kompetenz vorhanden sind. Dadurch entsteht zugleich ein Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Abstimmung.

Zur Autonomie und Dynamik gehört ausserdem die Fähigkeit, im Arbeitsalltag einen natürlichen Prozess zum Generieren von Ideen zu etablieren. Bei der Killer Interior AG gibt es beispielsweise einen Ideenspeicher mit Visualisierung und Bildern statt riesiger Dokumente. Dinge werden schnell und einfach festgehalten, können ebenso schnell wieder in Erinnerung gebracht und in den Austausch zurückgeführt werden. Es gibt keine umfangreichen Strategiepapiere. Visualisierungen 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 (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 ausgeführt. 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 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.

Eine fokussierte Organisation als strategischer Differenzierungsfaktor setzt zudem eine *neuroergonomische* Gestaltung, d. h. eine gehirngerechte Organisation der Arbeitsformen voraus, in der digitale Ablenkungsmuster und Stressoren sowie unnötige Meetings kontrolliert und verändert werden – nicht nur im Interesse der Produktivität, sondern auch der mentalen Gesundheit (Krebs, Kuhn 2025; Starker 2026).

4. Nach aussen gerichtete Einbindung in Netzwerke und Ökosysteme: das Umfeld

Wie erhöht man die Wachsamkeit für Chancen und Bedrohungen, beispielsweise von Krisen wie Covid-19, Kriegen oder geopolitische Verwerfungen mit Implikationen auf Lieferketten und Absatzmärkte? Wie lassen sich schwache Signale erkennen und in eine grundlegende Flexibilität und Initiative übersetzen? In der Literatur wird hier häufig mit dem Begriff der «dynamic capabilities»[10] gearbeitet. Bei der Killer Interior AG spricht man von Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Eigenverantwortung.

Die Veränderungen des Umfelds und die Risiken gilt es, im Blick zu behalten und Chancen konsequent zu ergreifen. Dabei stellt sich die Frage, ob die Organisation aus eigenen Stärken heraus agieren und

[10] https://de.m.wikipedia.org/wiki/Dynamische_F%C3%A4higkeiten_von_Unternehmen.

Chancen im Markt und im Ökosystem nutzen kann. Die symbiotischen Beziehungen hören nicht an der Organisationsgrenze auf. Ein partnerschaftlicher und vertrauensbasierter Umgang in langfristigen Beziehungen ermöglicht Dialoge zur langfristigen, teilweise gemeinsamen Ausrichtung.

Ein gutes Beispiel für die Funktionsfähigkeit von Netzwerken und Kundenbeziehungen sind Krisen und die Bewältigung von Konflikten. Wenn Mitarbeitende Fehler gemacht haben und Kundinnen oder Kunden Geld zurückfordern, steht die Glaubwürdigkeit von Führung auf dem Prüfstand. Marco Killer spricht dann von wertebasierten Entscheidungen: «Wir müssen auch mal Aufträge ablehnen und bei Konflikten ausgleichend wirken.» Thomas Würtenberger betont: «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 wird auch in schwierigen Situationen Vertrauenskapital aufgebaut – 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 ist 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 das Vorgehen der Killer Interior AG mit Strategieformation als emergenter Organisationsprozess mit einer gewissen Formalisierung gut fassbar (Mintzberg 1991). Die formulierte und die formierte Strategie sind dabei zu unterscheiden; eine formierte Strategie hat einen stark evolutionären Charakter und ist im Kontext organisatorisch kreierter Entwicklungspfade zu sehen (Schreyögg, Sydow, Koch 2003, S. 254–294, in Schreyögg, Sydow 2003). Formulierungen sind nur ein Teil davon, der versucht, rational steuernd einzugreifen (es gibt kein umfangreiches Strategiepapier mehr, stattdessen: Visualisieren der «Killer Strategy Map», Fokus und flexibles 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 Entwicklungsprozesse gebunden mit dem Vorteil, dass die «Strategieumsetzung» als integraler Lernprozess der Organisation gesehen wird.

6.4.2 Kontexte: Strategieformation in hierarchischen Grosskonzernen und hierarchiearmen und -freien Strukturen

Im Unterschied zur Killer Interior AG findet man in Grosskonzernen teilweise ein Vorgehen, bei dem die formulierte Strategie mit starker Umsetzungserwartung an die Organisationsmitglieder weitergereicht wird und man sich dann wundert, dass Commitment und wirkliche Umsetzungsanstrengungen ausbleiben. Lernen, Partizipation und Entwicklung werden mit Druck und Übersteuerung eingeschränkt; Führung fokussiert auf Macht- und Einflussspiele, Monitoring-Programme, Ressourcen- und Finanzallokation sowie kaskadierte Anreizsysteme (z. B. MbO-Prozesse). Im Extrem führt eine derartige Steuerungs- und Kontrollillusion nicht nur zu opportunistischen Mitläuferinnen 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 genüsslich feiern, fürstlich vergüten und mit detektivischen Freuden gegenseitig überwachen. Bei der Credit Suisse sprach man in diesem Zusammenhang bei der Überwachung von Führungspersonen durch Detektive von «legitimen Waffen» als faktisch gelebte Führungsphilosophie jenseits des «Code of Conduct»[11].

Am anderen Ende des Spektrums erfolgt Strategieformation in holokratischen Gebilden und neuen Organisationsformen weitgehend partizipativ und dynamisch, beispielsweise mit «evolutionary purpose» und «advice process» bei Laloux (2017). Wichtig ist, dass Leitidee und Kontextbedingungen bewusst verankert werden. So wird beispielsweise in der «Site Management Organisation» von Novartis hologratisch gearbeitet und mit einem anspruchsvollen Prozess die Strategieformation, mit «Working by Outcomes» verbunden, mit OKR (Objectives and Key Results) weitreichend umgesetzt (vgl. Bösch 2024).

Eine gewisse – minimale – Form der Hierarchie erscheint sinnvoll und notwendig. Prozess ist ohne Struktur nicht denkbar, oder wie Luhmann formuliert: «Bewegung kann ohne Konstanten nicht gedacht werden» (Luhmann 1973, S. 63). Auch Schreyögg und Geiger (2024) betonen die Notwendigkeit von Struktur für Bewegung. So lösen sich agile Arbeitsformen, z. B. Scrum- oder SAFE-Ansätze, einerseits von formal bürokratischen (entpersonalisierten) Strukturen, andererseits führen sie 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.

Der Umgang mit Hierarchie oder gar das Verlernen eines traditionellen Verständnisses von Hierarchie ist hervorragend in dem Buch «unlearning hierarchy» von den SAP-Mitarbeitern Lennart Keil und Daniel Vonier (2022) aufgearbeitet worden, wobei SAP nur in ausgewählten Teilbereichen, wie im Buch beschrieben, auf Selbstorganisation setzt.

Von einer «No Rules Rules»-Kultur wie bei Netflix kann in vielen agilen Kontexten weniger die Rede sein. Netflix versucht dies radikaler und stellt Transparenz und gesunden Menschenverstand über bürokratische Regeln (Hasting, Meyer 2020 – eines der besten Bücher zum Thema Innovationskultur). Auch Gary Hamel und Michele Zanini setzen sich für humanere Organisationsformen ein, betonen aber zugleich: «Every organization needs a certain amount of structure – boundaries that delineate teams, functions, and operating units» (Hamel, Zanini 2020, S. 83).

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. 85 ff.) wird dies erläutert und die Funktionsweise netzwerkförmig ausgerichteter Mikrounternehmen (mehr als 4000 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 Informationstechnologie und soziale Medien ermöglicht. Vermutlich lassen sich bei den mikrokapitalistischen Strukturen unter Humanisierungsaspekten

[11] https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-credit-suisse-und-ihre-legitime-waffe-ld.1529506?reduced=true.

aus einer europäischen Perspektive der sozialen Marktwirtschaft auch kritische Punkte finden, dennoch erscheint es gut nachvollziehbar, dass es für viele auf dem eigenen «Speedboat» spannender ist als auf einem Tanker.

Info-Box

Einen reichhaltigen Fundus an Ideen alternativer Organisationformen und Wege zu mehr Purpose in einer dynamischen Strategieformation finden sich bei den Corporate Rebels (About Corporate Rebels (corporate-rebels.com).

Kritisch ist allerdings anzumerken, dass die Einführung holokratischer, selbstorganisierter oder demokratischer Strukturen nicht zwangsläufig zur Auflösung von Hierarchie und Machtasymmetrien führt. Vielmehr können sich Autoritäts- und Einflussstrukturen verlagern oder in anderer Form fortbestehen (Lee & Edmondson, 2017). Werden Begriffe wie Selbstorganisation oder Demokratie primär zum normativen Vokabular einer Idealisierung, besteht die Gefahr, dass faktische Hierarchie-, Macht- und Interessenkonstellationen verdeckt und damit auch bestandskritische Funktionen des Systems unzureichend reflektiert werden. Dabei ist zwischen Partizipation beziehungsweise dezentraler Entscheidungsfindung und organisationaler Demokratie im engeren Sinne zu unterscheiden; letztere stellt gegenüber Hierarchie und Markt ein eigenständiges Organisationsprinzip dar (Frega, 2024). Die Mehrzahl marktwirtschaftlicher Unternehmen folgt primär hierarchischen und eigentumsbasierten Entscheidungsstrukturen und nicht dem demokratischen Prinzip gleicher Mitentscheidungsrechte.

Ein spannendes Beispiel hierfür ist das Unternehmen Haufe-umantis, das mittlerweile wieder auf die Wahl der Führungskräfte verzichtet und stattdessen einen «Advice-Prozess» im Sinne von Laloux (2017) eingeführt hat. Hermann Arnold (CEO Haufe-umantis)[12]: «Wir sehen in dem «Advice-Prozess» den nächsten logischen Schritt in der Unternehmensführung: Aus Wählern werden Entscheider. Führung wird verteilt. Dies zeigt sich auch an den ersten zarten Pflänzchen, die wir

[12] https://newmanagement.haufe.de/leadership/was-fuehrungskraefte-und-eier-gemeinsam-haben. Und «Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann bei uns als Führungskraft agieren» | XING E-Recruiting

in unserem Zwischenfazit sehen: Die Eigeninitiative der Mitarbeiter 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 sinnvoll, dass mithilfe einer gewissen Hierarchie (eher einer «natürlichen Hierarchie» im Sinne von Laloux, weniger Statushierarchie) wichtige Fragen einfacher beantwortet werden können: Wer ist Architektin oder Architekt der Organisationsform? Wer ermöglicht Partizipation und formale Strukturen? Wo ist die Kompetenz für Strategiefragen angesiedelt? Wer ist Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für Kundinnen, Kunden oder andere Stakeholder? «Mitarbeitende wie auch Mit-Unternehmer erwarten und wünschen Richtung und Orientierung (siehe Vision), dies ermöglicht Partizipation, Zuversicht und verantwortungsbewusste Mitgestaltung/Entscheidungen», so auch Marco Killer. «Der Eindruck eines Blindflugs sollte trotz teilweise agiler Rhetorik und Hektik vermieden werden»

Zum «Was» gibt es in der Literatur viele Hinweise, etwa bei Hungenberg (2014) oder für den schnellen Überblick Wikipedia – Strategie (Wirtschaft)

6.4.3 Strategieformation: Was und Wie

In diesem Teil lassen sich einige Punkte zum «Was» und zum «Wie» der Strategieformation zusammenfassen.

Zum «Was»

Aufbauend auf Vision und Mission gilt es, die grundlegende Ausrichtung zu konkretisieren: Welche Trends sind relevant? Welche Geschäftsfelder und Produkt-Markt-Kombinationen wählen wir? Wie gehen wir in den Wettbewerb? Welche Erfolgsfaktoren erlauben Wettbewerbsvorteile heute und morgen? Was stärkt Kundenrelevanz, Glaubwürdigkeit des Angebots und Differenzierung im Wettbewerb? Mit welchen Massnahmenbündeln in den Fokusfeldern wollen wir die Ziele erreichen?

Zum «Wie»: Prozess der Strategieformation

Traditionell wird Strategie in Phasen gedacht: Analyse SWOT / Pestel etc., Strategieformulierung, später Strategieumsetzung. Bei der Killer Interior AG ist es – wie in der Leitidee hervorgehoben – eher ein Prozess, in dem Ideen und Chancen aus der Organisation und dem Umfeld generiert werden und in einen teilweise formalisierten Ablauf einfliessen

und auf Geschäftsleitungsstufe entschieden werden. Wichtig ist dabei, intern wie extern in einem Gesprächs- und Lernzusammenhang zu bleiben, in dem Signale, Irritationen, Chancen und Erfahrungen aufgenommen und weiterbearbeitet werden können. Vieles läuft in einem lebendigen Prozess und über Beziehung.
Ein Beispiel hierfür ist die Kundenanfrage zu einer möglichen gemeinsamen Internationalisierung des Unternehmens. Die Unternehmensgrösse, Struktur und Kultur spielen hier eine wichtige und entscheidende Rolle. Das Unternehmen entwickelt sich weiter, weil der CEO Thomas Würtenberger nicht bei jedem Projekt dabei sein möchte und situativ bereit ist, sein Ego und sein Kontrollbedürfnis zurückzustellen. 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 zum Beispiel 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 dazu den Exkurs 6.4.5).

Vereinfacht lässt sich der Prozess als rekursives Zusammenspiel von bottom up und top down beschreiben: Führung setzt Richtung und Leitplanken, während aus Organisation und Umfeld fortlaufend Impulse zurück in die Strategieformation fliessen.

Bottom up (middle through)

- Impulse vom Markt intern kanalisieren und Chancen in den offiziellen Strategieprozess aufnehmen,
- Chancen nutzen, Neues wagen, neue Kundengruppen und Märkte erschliessen, Einbindung in Netzwerke,
- Fokusfelder und Erfolgsfaktoren ernst nehmen und Massnahmen vorschlagen,

- Investitionen ausdiskutieren und Grenzen ausloten,
- bei guten Argumenten auch Nein zur eigenen Position sagen können,
- Partizipation von Anfang an so gestalten, dass kein Strategieimplementierungsproblem entsteht.

Je nach Unternehmensgrösse akzentuiert sich ein Spannungsverhältnis von Autonomie und Alignment verschiedener Einheiten. Es wird im Kontext der agilen Transformation beispielsweise bei Spotify oder der ING Bank mit folgendem Schaubild verdeutlicht:

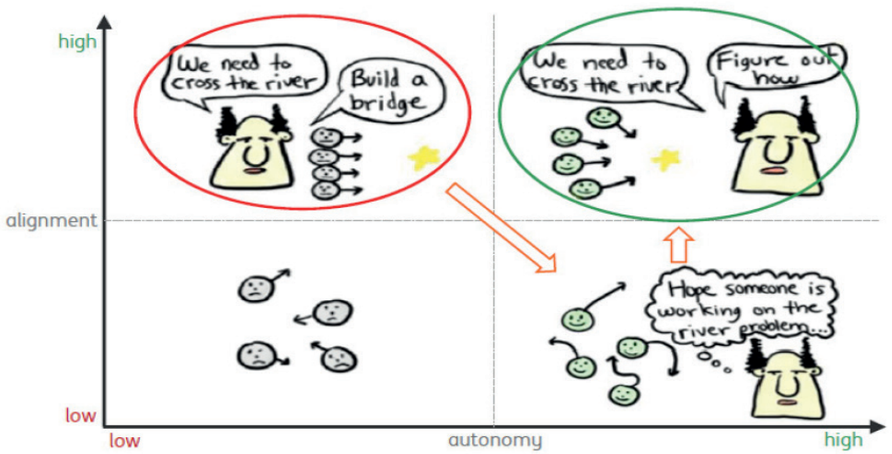


Abb. 33: Das Dilemma von Autonomie und Alignment (Abstimmung)[13]

In der Killer Interior AG ist dieses Spannungsverhältnis weniger virulent und kann mithilfe der bestehenden Strukturen und der Kultur besser ausgeglichen werden. Zugleich stellt sich mit der Holding- und Gruppenentwicklung erneut die Frage, wie sich dieses Verhältnis verändert.

[13] Kerr, William R., Federica Gabrieli, and Emer Moloney. «Transformation at ING (A): Agile» Harvard Business School Case 818-077, January 2018. (Revised May 2018.)

Top down
Top down bedeutet: Rahmen bieten, Impulse und Energie ins System geben und Massnahmen formalisieren. Langfristige Ziele und Fokusfelder sowie konkrete Massnahmenbündel definieren, priorisieren, finanzieren, ausstatten und monitoren; zugleich ein Bewusstsein der eigenen Stärken und Erfolgsfaktoren fördern.
Marco Killer bringt dies auf den Punkt: «Wir im Management müssen wissen, wo wir hinwollen, und dies auch klar kommunizieren – kein Blindflug; Mut haben, es auszusprechen, Kritik aufnehmen, diese ernst nehmen und Feedback aus der Organisation bearbeiten.»

Wichtig ist dabei, dass Führung ein Stück weit Steuerung und Kontrolle abgeben und es aushalten muss, dass Informationen von verschiedenen Personen einfliessen. Komplexität ist ernst zu nehmen und, wenn nötig, «im Nebel auf Sicht» zu bearbeiten.

In vielen Branchen, insbesondere in der IT-Industrie, verkürzen sich Strategiezyklen massiv, bei einigen Firmen experimentiert man im KI-Kontext mit einem 4-Monats-Rhythmus. Umso wichtiger werden die Leitidee, Vision und das kulturelle Selbstverständnis.

Spannungsverhältnisse und Dilemmata

Aus Führungssicht müssen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Anforderungen seitens Umwelt, Stakeholdern und Mitarbeitenden immer wieder Schwerpunkte gesetzt und grundlegende Spannungsverhältnisse ausbalanciert werden. Nicht immer gelingt dies konsistent; manchmal müssen Widersprüche über die Zeit verarbeitet werden.

Einige zentrale Spannungsverhältnisse sind:

- Aussen- und Innenperspektive (outside in vs. inside out),
- Stabilität versus Flexibilität,
- Autonomie versus Abstimmung/Abhängigkeit, Vertrauen versus Kontrolle,
- Hierarchie versus Heterarchie,
- alte versus neue Geschäftsfelder,
- technologische Erneuerung versus effiziente Lieferung,
- Wirtschaftlichkeit (cash cows) versus Investition/Innovation (stars),
- Shareholder-Interessen versus gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit.

In der Regel kann man nicht alle Schwerpunkte gleichzeitig verfolgen, sondern muss sie mit Prioritäten in unterschiedlichen Phasen angehen. Wegweisend ist die Haltung: «Es kommt drauf an» beziehungsweise «it depends», um situativ angemessen handeln zu können.

6.4.4 Exkurs: Partizipation und kollektive Argumentation

In einem dreiteiligen Führungsworkshop der Killer Interior AG wurde im Rahmen einer explorativen Studie zum Thema Organisationslernen ein gemeinsames Führungsverständnis als Auftrag erarbeitet. Die Teilnehmenden führten den Workshop ohne klare Zielvorgabe für das Führungsverständnis durch; die Aufgabe bestand darin, zunächst selbst ein gemeinsames Ziel nach SMART-Kriterien zu definieren und dieses im Rahmen des Workshops umzusetzen.

Durch dieses Vorgehen wurde einerseits eine möglichst hohe Partizipation erreicht und andererseits konnte eine Lösung durch kollektives Argumentieren erfolgen. Die Analyse des Workshops bestätigte eine starke Entwicklungsorientierung im Sinne des Organisationslernens, da die Mitarbeitenden auf dem Niveau ihrer Kenntnisse und persönlichen Entwicklung das Ergebnis erzeugen konnten. Die Teilnehmenden waren weder über- noch unterfordert. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen und Kompetenzen konnte in einer Art «spielerischem Kampf» ein Konsens geschaffen werden, da die hierarchiefreie Situation keinen Machtentscheid zuliess.



Abb. 34: Partizipation und kollektive Argumentation (Thomas Würtenberger 2020)

Dieses Vorgehen lässt sich symbolisch auf eine permanente Organisationsentwicklung übertragen.

6.5 Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte

In einem zunehmend volatilen Umfeld verändern sich auch die Anforderungen an Strategiearbeit. Strategiezyklen werden kürzer, Planungsannahmen verlieren schneller an Gültigkeit und die Fähigkeit zum Lernen und zur raschen Anpassung gewinnt an Bedeutung. Unternehmen bewegen sich dabei immer häufiger zwischen zwei Modi: einem «Survive Mode», in dem Stabilität, Liquidität, Kostenkontrolle und operative Handlungsfähigkeit im Vordergrund stehen, und einem «Thrive Mode», indem Entwicklung, Innovation, Wachstum und Zukunftsgestaltung betont werden. Gerade in Krisen zeigt sich, ob ein Unternehmen nur kurzfristig reagiert oder ob es gelingt, aus Belastungen neue strategische Orientierung und Handlungsfähigkeit zu gewinnen.

Purpose (Mission), Vision und strategische Fokusfelder übernehmen in diesem Spannungsfeld eine wichtige Führungsfunktion. Sie geben Richtung, ohne jede konkrete Handlung im Detail vorzugeben. Damit schaffen sie einen Rahmen, in dem Mitarbeitende verstehen, warum bestimmte Ziele wichtig sind, etwa Wachstum, Profitabilität, Digitalisierung, Lean Management oder Diversifikation. Aus Sicht transformationaler Führung wird hier insbesondere die inspirierende Motivation bedeutsam: Führungskräfte vermitteln Sinn, Zuversicht und gemeinsame Ambition. Gleichzeitig regen sie durch intellektuelle Stimulierung dazu an, bestehende Annahmen zu hinterfragen, neue Lösungen zu entwickeln und eigene Ideen in die Strategieformation einzubringen.

Damit wird Führung zu einem zentralen Bindeglied zwischen Krise, Purpose und Lernen. Sie muss einerseits Orientierung und Stabilität geben, andererseits Freiräume für Initiative, Experimente und Anpassung schaffen. Führungskräfte inspirieren Mitarbeitende nicht nur durch eine attraktive Zukunftsvorstellung, sondern binden sie aktiv in die Weiterentwicklung der strategischen Fokusfelder ein. Partizipative Strategieformation stärkt Identifikation und Engagement, weil Ziele nicht nur vorgegeben, sondern gemeinsam verstanden, übersetzt und konkretisiert werden. Führung wird dadurch weniger als reine Steuerung von oben verstanden, sondern als verteilte und ermächtigende Praxis, die organisationales Lernen ermöglicht und das Unternehmen befähigt, zwischen Sicherung des Bestehenden und Gestaltung des Neuen beweglich zu bleiben.

6.6 Schlussfolgerung

Strategie, Fokusfelder und Zielbildung konkretisieren bei der Killer Interior AG, was in Vision, Mission und Kultur angelegt ist. Sie stehen zugleich in enger Verbindung zum Geschäftsmodell des Unternehmens und zunehmend auch zur Entwicklung der Gruppe. Strategie bedeutet hier deshalb nicht nur das Setzen von Zielen, sondern die bewusste Gestaltung eines integrierten, profitablen und lernfähigen Unternehmenssystems.

Gerade darin liegt die Besonderheit des Falles: Strategische Führung wird nicht als abstrakte Planung, sondern als Verbindung von Richtung, Identität, operativer Exzellenz, finanzieller Solidität, organisationalem Lernen und unternehmerischer Chancenwahrnehmung sichtbar.

Die Strategieformation ist weder rein top down noch rein bottom

up; sie ist teils intendiert, teils emergent und wird im Rückblick oft klarer als konsistente Entwicklungslinie erkennbar, als sie im Voraus vollständig planbar wäre. Sie ist ein sozialer, kulturell eingebetteter und lernorientierter Prozess, in dem Richtung, Fokus, «Killer Strategy Map», Ressourcen, Initiative und Umsetzung zusammengeführt werden. Strategie erscheint damit weniger als einmalige Festlegung denn als fortlaufender Prozess der Strategieformation (Muster in einem Fluss von Entscheidungen und Handlungen; Mintzberg 1991), in dem bewusste Prioritätensetzung und emergente Entwicklung ineinandergreifen.

Die Leitidee des Unternehmens – Identität, organisches Organisationsverständnis, flexible Zeitlogik, Zusammenarbeit und Einbindung in Netzwerke – bildet dabei den Kontext, in dem strategische Entscheidungen plausibel und tragfähig werden.

Gerade in der Verbindung zu den vorherigen Kapiteln wird sichtbar: Vision und Mission geben Richtung und Sinn, Kultur schafft die gelebte Stimmigkeit und Strategie macht daraus eine fokussierte unternehmerische Entwicklung. Auf dieser Grundlage können die folgenden Kapitel zum Lean Management und Organisationslernen aufbauen.

7. Lean Management und Arbeitsorganisation

7.1 Lean Management als Brücke zwischen Vision, Kultur, Strategie und täglicher Arbeit

Lean Management hilft dabei, von der Vision und Strategie eine Brücke zur täglichen Arbeit zu schlagen. In den vorangehenden Kapiteln wurden Vision, Mission, Kultur, Strategie, Fokusfelder und Zielbildung vertieft. All diese Elemente bleiben jedoch abstrakt, wenn sie sich nicht in konkreten Arbeitsformen, Praktiken, Verantwortlichkeiten und Routinen des täglichen Tuns verwirklichen. Lean Management rückt genau diese Ebene in den Blick. Es verbindet Richtung und Alltag, Zielsetzung und Ausführung, Führung und Arbeitsorganisation.

Für die Killer Interior AG ist Lean Management deshalb nicht bloss ein Bündel von Methoden, sondern ein zentrales Organisationsprinzip. Es schafft eine Verbindung zwischen dem Anspruch, «das effizienteste Unternehmen im Laden- und Innenausbau in der Schweiz» zu sein, der Mission «Werte schaffen», der Kultur des eigenverantwortlichen Handelns sowie der strategischen Orientierung an Effizienz, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit. Lean Management konkretisiert diese Logik im Arbeitsprozess.

Zugleich ist Lean Management menschenorientiert zu lesen. Es geht nicht nur um Effizienzsteigerung, Standardisierung und Prozessoptimierung, sondern ebenso um Klarheit, Lernfähigkeit, Verantwortungsverlagerung, Transparenz, Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung. Lean Management ist damit nicht Gegenpol zur menschenorientierten Führung, sondern deren praktische Bewährungsprobe im Alltag.

7.2 Lean Management – Weitwinkel und Zoom

Eine kulturbewusste und lernorientierte Organisationsentwicklung im Kontext von Vision und Strategie verwirklicht sich in konkreten Arbeitsformen und Praktiken im täglichen Tun. Hierzu muss der «Weitwinkel» auf die Tagesperspektive gezoomt werden, sodass die konkrete Arbeitsorganisation und das Lean Management in den Blick kommen.

Genau an dieser Stelle wird sichtbar, ob die in den vorangehenden Kapiteln entwickelten Leitideen tatsächlich handlungswirksam werden.

Das Grundproblem organisatorischer Differenzierung und Integration wird bei der Killer Interior AG stark prozessorientiert bearbeitet. Komplexität wird nicht primär über zusätzliche Hierarchie reduziert, sondern über sequenzielle Abläufe, Visualisierung, Standards, abgestimmte Verantwortlichkeiten und Lernschleifen. In Anlehnung an Schreyögg und Geiger (2024) lässt sich sagen: Organisation gewinnt hier Gestalt, indem Komplexität über Ordnungsformen und sequenzielle Abläufe bearbeitet wird, die zugleich effizient und anschlussfähig für den Alltag sind.

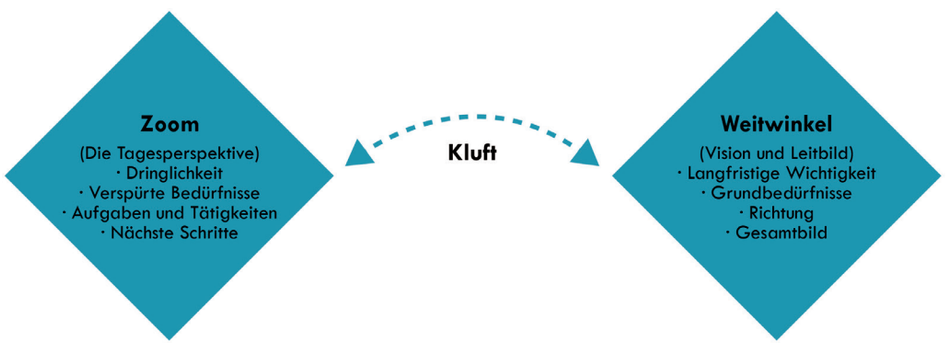


Abb. 35: Dilemma Zoom und Weitwinkel nach Covey et al. (2018)

Eine mögliche Kluft zwischen Weitwinkel und Zoom gilt es, zu überwinden und regelmässig zu thematisieren. Dafür braucht es geeignete Gefässe. Bei der Killer Interior AG können dies unter anderem Visionsworkshops, Lean-Formate, KVP-Workshops (kontinuierliche Verbesserung), operative Reflexionsgefässe oder der bereichsübergreifende Austausch sein. Entscheidend ist, dass der Zusammenhang von Vision und Wirklichkeit nicht nur behauptet, sondern immer wieder gemeinsam bearbeitet wird.

Für die Lean-orientierte Arbeitsorganisation sind dabei zwei einfache, aber handlungsleitende Orientierungen zentral:

- Vermeide jede Art der Verschwendung
- und trage zur kontinuierlichen Verbesserung bei.

Gerade diese Reduktion auf wenige klare Leitgedanken ist bedeutsam. Lean Management wird dadurch nicht als Methodenüberfrachtung, sondern als konsequente Orientierung im täglichen Handeln verständlich.

7.3 Erfolgsfaktor Killer Lean Management

«Vermeide jede Art der Verschwendung» und «Trage zur kontinuierlichen Verbesserung bei.»

Die hohen Prozessinnovationen und kontinuierlichen Optimierungen im Killer Lean Management bilden eine zentrale Grundlage für die Kostenführerschaft und Wettbewerbsfähigkeit der Killer Interior AG. In einem Markt, der von internationalem Wettbewerb, hohem Preisdruck, rückläufigen Investitionen im klassischen Ladenbau und steigenden Anforderungen an Flexibilität geprägt ist, wird Lean Management zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Es ermöglicht, Qualität, Geschwindigkeit, Ressourceneffizienz und Wirtschaftlichkeit miteinander zu verbinden.

Dabei geht es nicht allein um die Optimierung einzelner Produktionsschritte. Killer Lean Management umfasst das Zusammenspiel von Planung, Beschaffung, Produktion, Montage und Administration. Ein auf die Planungs- und Produktionsabläufe abgestimmtes Beschaffungsmanagement trägt dazu bei, Kosten, Verfügbarkeit und Termine zu sichern. Gleichzeitig schaffen Lean-Instrumente wie 5S, Videoanalysen, Spaghetti-Diagramme, Arbeitsverteilblätter und KVP-Workshops Transparenz über Abläufe, Engpässe und Verschwendung. Lean wird damit nicht auf Produktionstechniken verengt, sondern als umfassende Arbeits-, Führungs- und Lernlogik im Unternehmen verankert.

Vor dem Hintergrund der Diversifikationsstrategie gewinnt diese Logik zusätzlich an Bedeutung. Neue Märkte, kundenspezifische Einzelprojekte und kürzere Planungshorizonte erhöhen die Anforderungen an Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilität und Entscheidungskom-

petenz. Während bei Einzelprojekten klassische Skalierungseffekte der Serienfertigung teilweise wegfallen, ermöglicht Lean einen schnelleren Produktaufbau, klare Standards, flexible Arbeitszeitmodelle und hochautomatisierte Abläufe. So wird Lean Management zur Voraussetzung, um trotz steigender Komplexität zuverlässig, wirtschaftlich und kundennah zu bleiben.

Zugleich tritt hier ein wichtiges Merkmal der Killer Interior AG hervor: Lean wird nicht nur intern praktiziert, sondern auch nach aussen dialogisch geöffnet. Das Unternehmen hält Vorträge zu Lean-Management-Themen vor Fachpublikum und Vertreterinnen und Vertretern anderer Branchen, etwa aus Banken, Industrie oder Handel. Damit wird ein aktiver Austausch über Organisationsgrenzen hinweg gefördert. Gerade dies entspricht einem modernen Lean-Verständnis: Lernen endet nicht an der Unternehmensgrenze.

In der Lean-Literatur wird dieser Gedanke breit gestützt. Womack und Jones (2006) haben Lean als konsequente Ausrichtung auf Wertschöpfung aus Kundensicht, Wertstromorientierung, Fluss, Pull und Perfektion beschrieben. Liker hat dies mit seinen Prinzipien des Toyota Way um die Dimensionen langfristigen Denkens, der Entwicklung von Menschen und Partnern sowie des kontinuierlichen Problemlösens ergänzt. In neueren Diskussionen wird Lean zudem stärker mit Lernfähigkeit, Dezentralisierung, Resilienz und soziotechnischer Gestaltung verbunden. Diese breitere Perspektive passt gut zum Fall der Killer Interior AG.

Milestones der Lean-Entwicklung

Die Entwicklung des Killer Lean Managements lässt sich an mehreren Meilensteinen verdeutlichen:

2026: Schulungsvideos
Lean denken, Prozesse optimieren, Wissen sichern. In der Lean Academy entstehen laufend neue Schulungsvideos. In verschiedenen Arbeitsgruppen werden interne Prozesse und Praktiken analysiert, hinterfragt und gezielt optimiert. Die daraus entstehenden Schulungsvideos vermitteln die definierten Abläufe Schritt für Schritt – anschaulich, verständlich und praxisnah. Das Ziel: Wissen langfristig sichern, Prozesse vereinfachen und eine einheitliche Grundlage für die tägliche Arbeit schaffen. So wird Lean nicht nur vermittelt, sondern im Arbeitsalltag konsequent gelebt.



Abb. 36: Schulungsvideo (Killer Interior AG)

2025/26: Layout- und Maschinenplanung Erweiterungsbau Lupfig
Der Spatenstich für den Erweiterungsbau der Killer Interior AG erfolgte am 23. September 2025. Das fünfgeschossige Gebäude verfügt – ohne

die Parkierungsflächen im Untergeschoss – über eine Nutzfläche von rund 10'000 m^2. Damit werden die bestehenden Produktions-, Lager- und Logistikflächen von rund 8'500 m^2 mehr als verdoppelt. Parallel zu den Bauarbeiten laufen die Detailplanungen für das künftige Hallenlayout sowie die Produktions- und Logistikprozesse. Gleichzeitig werden die Anforderungen an Maschinen und Anlagen konkretisiert. So werden frühzeitig die Voraussetzungen geschaffen, um die zusätzlichen Flächen optimal zu nutzen und effiziente, zukunftsfähige Abläufe zu realisieren.



Abb. 37: Visualisierung Erweiterungsbau Lupfig



Abb. 38: Spatenstich vom 23. September 2025

2024: Erweiterung Bankraum / Bankarbeitsplatz 2.0
Der neue Bankarbeitsplatz 2.0 löst die bisherigen Arbeitsplätze aus dem Jahr 2012 ab. Er wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt und in wöchentlichen Sitzungen laufend optimiert. Aus den Erfahrungen der täglichen Arbeit entstanden so Schritt für Schritt Verbesserungen und neue Funktionalitäten. Die Ausstattung ist konsequent auf effiziente Arbeitsabläufe ausgerichtet: Häufig benötigte Schrauben sind direkt am Arbeitsplatz verfügbar, Messwerkzeuge liegen rutschsicher in massgefertigten Schaumstoffeinlagen und Halterungen für Akkuwerkzeuge wurden mittels 3D-Druck hergestellt. Zwei Touchscreens sorgen für die digitale Anbindung. Für deren intuitive Bedienung entwickelten interne Digitalisierungsspezialisten eine eigene App. Ergänzt wird der Arbeitsplatz durch elektrisch höhenverstellbare Hubtische mit Lochplatten, auf denen sich Werkstücke flexibel fixieren lassen. Strom und Druckluft werden von oben zugeführt. Die mobilen Arbeitsplätze lassen sich je nach Auftrag verschieben und neu anordnen und ermöglichen damit flexible, schlanke Produktionsabläufe.



Abb. 39: Neuer Arbeitsplatz – digitalisiert, mobil und flexibel (Killer Interior AG)



Abb. 40: Neuer Schreinerarbeitsplatz (Killer Interior AG)

Fallvignette Monja Richner

«Als ich zum ersten Mal bei Killer Interior hereinkam, merkte ich sofort, dass dies keine gewöhnliche Schreinerei war – hier ist alles anders. Es ist makellos organisiert, und für mich als jemand, der Ordnung schätzt, war das ziemlich beeindruckend und wirklich modern. Es ist cool, wie sie jeden Mitarbeiter einbeziehen. Jeder hat ein Mitspracherecht und kann seine Meinung äussern. Letztes Jahr haben wir gemeinsam eine neue Werkbank entworfen; das gesamte Team hat an ihrer Entwicklung mitgearbeitet.» (Monja Richner, Support Bankraum)

2023: Evaluation Nesting-Verfahrens

Die Killer Interior AG untersuchte 2023 gemeinsam mit Forschungspartnern den Einsatz des Nesting-Verfahrens in der Produktion. Bei dieser Technologie werden der Zuschnitt und die CNC-Bearbeitung von Holzplatten auf einer einzigen Maschine zusammengeführt. Im Fokus standen neue Konstruktionsmethoden und Verbindungstechniken sowie die Potenziale für effizientere Produktionsabläufe, eine bessere Materialausnutzung und einen höheren Automatisierungsgrad. Das Hightech Zentrum Aargau begleitete die Machbarkeitsstudien und Analysen. Zusätzlich

unterstützte Innosuisse, die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung, das Projekt mit einem Innovationsscheck im Wert von CHF 15'000 für entsprechende Vorstudien. Damit schuf die Killer Interior AG wichtige Grundlagen, um das Potenzial des Nesting-Verfahrens für den Einsatz in der eigenen Produktion zu beurteilen.



Abb. 41: Produktion Killer Interior AG

2022: Start Planung Werkserweiterung

Aufgrund der erfreulichen Unternehmensentwicklung und der positiven Zukunftsaussichten nahm die Killer Interior AG bereits 2022 – nur vier Jahre nach dem Bezug des Neubaus in Lupfig am 1. Januar 2018 – die Planung einer dritten Halle mit zusätzlichen Produktions-, Lager- und Logistikflächen auf. Im ursprünglichen Masterplan war diese Erweiterung erst zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt vorgesehen. Mit dem Erweiterungsbau erhöht die Killer Interior AG die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit am Produktionsstandort Lupfig und schafft

gleichzeitig die räumlichen und betrieblichen Voraussetzungen für das angestrebte Umsatzwachstum und eine weiterhin nachhaltige Unternehmensentwicklung.

2021: Lean-Visualisierung Value Cube
Mit dem Value Cube in der Kundenzone machte die Killer Interior AG ihre Mission «Werte schaffen» sowie zentrale Elemente der Strategie und Vision sichtbar. Die Visionselemente «Effizienz», «Kundenorientierung» und «Nachhaltigkeit» geben dabei Orientierung. Ergänzt wird der Value Cube durch die prominent im Raum platzierten persönlichen Mission Statements der Mitarbeitenden. Auch die Lean-Ausrichtung findet darin ihren Ausdruck: Wertschöpfung konsequent aus Kundensicht zu betrachten, Abläufe entlang des Wertstroms zu optimieren und Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln.





Abb. 42: Lean-Visualisierung Value Cube

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

- zuverlässig
- flexibel
- wirtschaftlich
- digitalisiert



Abb. 43: Erfolgsfaktoren

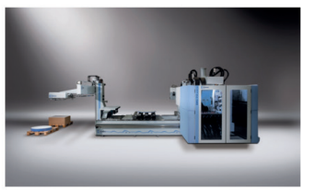
Eine solche Zielsetzung zeigt, dass Lean bei Killer nicht als bloss inkrementelle Optimierung verstanden wird, sondern in bestimmten Phasen auch deutlich ambitionierte Produktivitätssprünge anstrebt. Damit verbindet sich eine Führungshaltung, die Bestehendes hinterfragt und intellektuelle Stimulierung fördert.

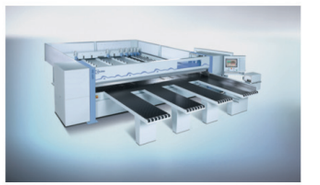
2018: Start Lean Academy
Als Teil der Lean Academy bietet die Killer Interior AG systematisch interne Schulungen während der Arbeitszeit an. Der Besuch dieser Veranstaltungen ist freiwillig. Häufig steht dabei ein Erfahrungsaustausch beziehungsweise das Lernen von anderen im Vordergrund. Daraus entwickeln sich Best Practices, die im Unternehmen breit abgestützt und fest verankert sind.

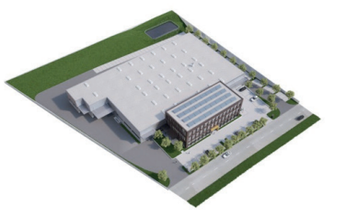
Die Lean Academy ist damit weit mehr als ein Ausbildungsgefäss. Sie bildet eine Lernarchitektur, in der Lean, Organisationslernen und Führung direkt zusammenwirken. Dies knüpft an die bisherigen Kapitel an: Vision und Strategie verlangen nach Kompetenzaufbau; Kultur verlangt nach sozialen Lernformen; geteilte Führung verlangt nach Befähigung. Die Lean Academy ist ein konkreter Ort, an dem dies praktisch geschieht.

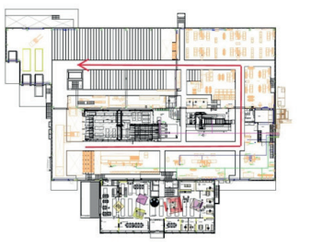
LEAN ACADEMY

2017: Prozessanpassungen für neue Maschinen und neue Abläufe
Mit dem Neubau wurde Lean Management auch räumlich, technologisch und prozessual neu gedacht. Neue Maschinen und neue Abläufe erfordern nicht nur technische Einweisung, sondern auch eine Veränderung der Arbeitslogik. Lean wird hier sichtbar als Zusammenspiel von Infrastruktur, Materialfluss, Arbeitsorganisation und Lernfähigkeit.

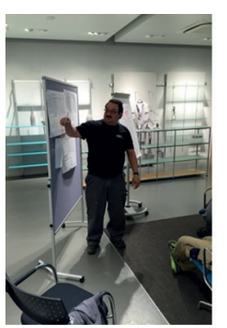


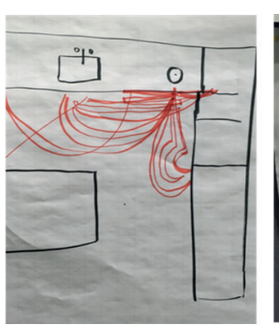


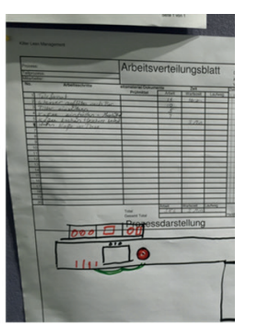




2016: Video-Prozessanalysen, Erstellung von Spaghetti-Diagrammen und Arbeitsverteilblättern
Diese Instrumente zeigen exemplarisch, dass Lean bei Killer auf Beobachtung, Analyse und Visualisierung basiert. Prozesse werden nicht nur gefühlt, sondern sichtbar gemacht. Wege, Übergaben, Unterbrechungen, Liegezeiten und Unklarheiten können so konkreter identifiziert und bearbeitet werden.







2015: 5S-Methode im Bürobereich
Lean wurde nicht auf die Werkstatt beschränkt, sondern in den Bürobereich erweitert. Ein Beispiel ist die Implementierung einer standardisierten Schublade mit einer klaren Ablage an jedem Arbeitsplatz sowie weitere Standardisierungen im rückwärtigen Möbel inklusive Ordnerablage, Altpapier und Abfallkübel.

Noch wichtiger ist jedoch die dahinterliegende Logik: Seit dieser Standardisierung sitzen die Projektleitenden nicht mehr an fixen Arbeitsplätzen, sondern je nach Projekt an einem anderen Ort. Ziel sind kurze Kommunikationswege und ein einfacher Informationsaustausch zwischen Mitarbeitenden, die am selben Projekt arbeiten. Lean zeigt sich hier als bewusste Gestaltung sozialer und räumlicher Koordination.



2014: Lean Management – Start Organisationsentwicklung
2013: Lean Management – Erweiterung KVP-Workshops
2012: Start Lean Management – 5S im Bankraum



Ordnung klassische Schreinerei



Neue Schreinerarbeitsplätze

Abb. 44: 5S-Methode im Bankraum

Die frühe Einführung von 5S im Bankraum verdeutlicht, wie Lean in der Killer Interior AG zunächst an konkreten Orten und Praktiken begonnen hat und sich dann Schritt für Schritt zu einer umfassenderen Organisationslogik entwickelte.

Die 5S-Methode bildet einen wichtigen Ausgangspunkt der Lean-Arbeit:

- Sortieren
- Systematisieren
- Säubern
- Standardisieren
- Selbstdisziplin

5S wird in vielen Organisationen vorschnell als Ordnungsinstrument missverstanden. Im Kern geht es jedoch nicht primär um Sauberkeit, sondern um Klarheit, Übersicht, Verfügbarkeit, Fluss und disziplinierte Selbstorganisation. Richtig verstanden bildet 5S eine Grundlage dafür, Verschwendung sichtbar zu machen und eigenverantwortliches Arbeiten zu erleichtern.

Gerade in einer projektorientierten Organisation wie der Killer Interior AG kann 5S auch im Bürobereich oder an hybriden, mobilen Arbeitsplätzen wirksam sein. Standardisierung reduziert hier nicht Individualität, sondern schafft verlässliche Voraussetzungen für Zusammenarbeit.

Weiterentwicklung des Killer Lean Management

Die aktuelle Weiterentwicklung des Killer Lean Management zeigt sich besonders dort, wo Prozessoptimierung, Produktinnovation und Marktveränderung ineinandergreifen. Die zunehmende Diversifikation führt dazu, dass Vertrieb, Projektleitung und Produktion stärker auf neue Märkte, neue Projekttypen und kürzere Planungshorizonte aus-

gerichtet werden müssen. Im Vertrieb stehen verstärkte Akquisition und Know-how-Aufbau für neue Marktsegmente im Zentrum. In Projektleitung und Produktion steigen Flexibilitäts- und Reaktionsanforderungen, weil Einzelprojekte, Prototypen und kundenspezifische Lösungen häufiger werden.

Damit verändert sich auch die Produktionslogik. Aufwändige Standardisierungsprozesse der Serienfertigung treten teilweise zurück, während ein schneller Produktaufbau, flexible Kapazitätssteuerung und kurzfristige Make-or-Buy-Entscheidungen wichtiger werden. Produktionen, die bisher aufgrund logistischer Rahmenbedingungen extern umgesetzt wurden, können durch gezielten internen Systemaufbau bei Bedarf in die eigene Produktion integriert werden. Dadurch erhöht die Killer Interior AG ihre Reaktionsfähigkeit bei Auslastungsspitzen, Terminverschiebungen und veränderten Kundenanforderungen.

Lean Management unterstützt zugleich die Entwicklung innovativer Produktlösungen. Beispiele sind kundenspezifische Beratungsräume mit hohen Anforderungen an Schall-, Sicht-, Klima- und Lichtschutz, digitalisierte Beratungstische, Spezialmöbel im medizinischen Bereich oder besondere Oberflächenstrukturen. Solche Lösungen stärken die Kundenbindung und verschieben die Rolle der Killer Interior AG vom reinen Lieferanten hin zu einem innovativen Lösungsanbieter. Der Aufbau neuer CAD-, Planungs- und Produktionssteuerungstools erweitert diese Fähigkeit zusätzlich. Durchgängige digitale Prozesse, KI-gestützte Optimierungen in CAD und ERP sowie effizientere Logistikplanungen erhöhen die Anpassungsfähigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

7.4 Lean Management als Führungs- und Organisationsaufgabe

Die Massnahmen zur Umsetzung von Lean Management sind vielfältig und betreffen nicht nur Prozesse, Methoden und technische Abläufe, sondern in der Regel alle Faktoren des 7-S-Modells, insbesondere auch die weichen S im Modell. Sie wirken auf die gesamte Organisation und damit auch auf Führung, Zusammenarbeit, Raumgestaltung, Digitalisierung und Kultur. In der Killer Interior AG zeigt sich dies in einem hohen Grad an Konsistenz: Lean ist nicht nur ein Methodenset, sondern in Selbstverständnis, Fähigkeiten, Verhalten und Führungsverständnis eingebettet.

Gerade vor dem Hintergrund veränderter Markt- und Kundenanforderungen gewinnt diese Perspektive zusätzlich an Bedeutung. Lean Management ist nicht mehr nur eine interne Optimierungslogik, sondern auch eine Antwort auf rückläufige Märkte, steigenden Margendruck, kürzere Planungshorizonte, kundenspezifische Einzelprojekte und neue Geschäftsfelder. Führung muss deshalb sicherstellen, dass Lean nicht als starres Effizienzprogramm verstanden wird, sondern als Führungs- und Organisationsprinzip, das Kostenführerschaft, Flexibilität, Qualität und Innovationsfähigkeit miteinander verbindet.

Kunden- und Prozessorientierung

Lean beginnt bei der Frage, was aus Sicht der Kundin oder des Kunden tatsächlich wertschöpfend ist. Daraus folgt eine konsequente Prozessorientierung. Für die Killer Interior AG bedeutet dies, dass Kundenanforderungen früh verstanden und über Vertrieb, Projektleitung, Planung, Beschaffung, Produktion und Montage hinweg in tragfähige Lösungen übersetzt werden müssen.

Diese Kundenorientierung verändert sich mit der Diversifikationsstrategie. Neben dem klassischen Ladenbau gewinnen neue Märkte und Projekttypen an Bedeutung, etwa Beratungsräume, Hospitality, Health Care, Gastronomie, Showrooms oder Umnutzungen bestehender Flächen. Führung muss dafür sorgen, dass Wissen aus unterschiedlichen Bereichen früh zusammengeführt wird. Nur wenn Marktinformationen, Kundenbedürfnisse, technische Machbarkeit, Kostenlogik und Produktionswissen miteinander verbunden werden, können Lösungen entstehen, die kundenspezifisch, wirtschaftlich und umsetzbar sind.

Wertstrom- und End-to-End-Denken

Lean Management verlangt eine konsequente Orientierung an Wertschöpfungsprozessen und am Wertstrom. Für die Killer Interior AG heisst dies, Projekte nicht isoliert in Teilfunktionen zu denken, sondern möglichst end to end vom Kundenbedarf bis zur Auslieferung und Montage zu betrachten. Gerade in projektorientierten Umgebungen ist dies anspruchsvoll, weil viele Übergaben, Abstimmungen, Sonderanforderungen und Terminverschiebungen anfallen.

Mit der zunehmenden Projektindividualisierung steigen diese Anforderungen weiter. Einzelprojekte, Prototypen und kundenspezifische Lösungen verlangen andere Formen der Abstimmung als klassische Serienfertigung. Während aufwändige Standardisierungsprozesse der Serienfertigung teilweise entfallen, gehen zugleich Skalierungseffekte verloren. Lean-Führung bedeutet deshalb, stabile Standards und flexible Anpassung miteinander zu verbinden. Dazu gehören klare Prozesslogiken, abgestimmte Beschaffungsprozesse, flexible Kapazitätssteuerung sowie kurzfristige Make-or-Buy-Entscheidungen.

Ressourceneffizienz und Verschwendungsreduktion

Die handlungsleitende Orientierung «Vermeide jede Art der Verschwendung» verbindet Vision, Selbstverständnis und Verhalten. Sie verweist zugleich auf Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit. Lean ist damit im Fall der Killer Interior AG nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch anschlussfähig.

Ein optimal auf Planungs- und Produktionsabläufe abgestimmtes Beschaffungsmanagement spielt dabei eine zentrale Rolle. Es unterstützt die Sicherung von Kosten, Verfügbarkeit, Qualität und Terminen. Gleichzeitig erhöht die gezielte Flexibilisierung der Produktionskapazitäten die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens. Produktionen, die bisher aus logistischen oder kapazitätsbezogenen Gründen extern umgesetzt wurden, können bei Bedarf durch internen Systemaufbau in die eigene Produktion integriert werden. Dadurch lassen sich Auslastungsspitzen, Terminverschiebungen und veränderte Kundenanforderungen besser bewältigen.

Kontinuierliche Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung ist kein Zusatz, sondern Kern der Lean-Logik. In der Killer Interior AG verbindet sie sich mit dem Anspruch, bestehende Lösungen laufend zu hinterfragen und bessere Wege zu finden. Verbesserungen sollen nicht bloss verordnet, sondern gemeinsam erarbeitet, getestet und im Alltag verankert werden.

Dies zeigt sich in Prozessanalysen, Videoaufnahmen, Spaghetti-Diagrammen, Arbeitsplatzoptimierungen und periodischen Audits. Solche Instrumente machen Abläufe, Wege, Engpässe, Wartezeiten und Medienbrüche sichtbar. Sie schaffen eine gemeinsame Grundlage, um

Verbesserungen nicht aus dem Bauchgefühl, sondern auf der Basis konkreter Beobachtungen und Daten vorzunehmen. Führung hat dabei die Aufgabe, diese Reflexion zu ermöglichen, Mitarbeitende einzubeziehen und aus Verbesserungsideen verbindliche Standards entstehen zu lassen.

Produktinnovation und kundenspezifische Lösungen

In Ergänzung zu Prozessinnovationen entstehen Wettbewerbsvorteile zunehmend auch auf Produktstufe. Kundenspezifische Lösungen verlangen ein hohes Mass an technischem Verständnis, gestalterischer Kompetenz und Umsetzungsfähigkeit. Beispiele dafür sind die bereits genannten Beratungsräume, Spezialmöbel im medizinischen Bereich oder besondere Oberflächenstrukturen.

Solche Lösungen zeigen, dass sich die Killer Interior AG vom reinen Lieferanten zunehmend hin zu einem innovativen Lösungsanbieter entwickelt. Der gezielte Aufbau von Know-how für Prototypen und kundenspezifische Entwicklungen stärkt die Kundenbindung und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit. Führung muss dafür Rahmenbedingungen schaffen, in denen Vertrieb, Entwicklung, Projektleitung, Produktion und Montage gemeinsam an neuen Lösungen arbeiten können.

Visualisierung und Raumgestaltung

Spaghetti-Diagramme, Videoanalysen und andere Formen der Visualisierung helfen, Prozesse sichtbar und besprechbar zu machen. Sie unterstützen ein gemeinsames Verständnis darüber, wo Verschwendung entsteht, wo Abläufe verbessert werden können und welche Standards hilfreich sind.

Zugleich zeigt der Fall der Killer Interior AG, dass auch Raumgestaltung eine Führungs- und Organisationsfrage ist. Arbeitsplätze, Wege, Sichtachsen, Materialflüsse und Kommunikationsnähe beeinflussen die Qualität der Zusammenarbeit unmittelbar. Die Gestaltung von Produktionsflächen, Bürobereichen, Lagerzonen und Schnittstellen zwischen Planung und Produktion ist deshalb Teil der Lean-Logik. Mit der Werkserweiterung wird diese Perspektive zusätzlich bedeutsam, weil neue Produktions-, Lager- und Büroflächen nicht nur baulich, sondern auch organisatorisch und prozessual auf die zukünftige Leistungsfähigkeit ausgerichtet werden müssen.

Digitalisierung als Teil der Lean-Logik

Digitalisierung ist im Kontext von Lean Management nicht als separates Technologieprogramm zu verstehen, sondern als Unterstützung einer schlanken, transparenten und lernfähigen Organisation. Neue CAD-, Planungs-, ERP- und Produktionssteuerungstools verändern nicht nur Prozesse, sondern auch Rollen, Kompetenzen und Entscheidungsgrundlagen.

Für die Killer Interior AG bedeutet dies, digitale Werkzeuge so einzusetzen, dass sie die Lean-Logik stärken: weniger Medienbrüche, weniger doppelte Datenerfassung, bessere Datenqualität, klarere Abläufe, schnellere Entscheidungen und höhere Transparenz entlang der Wertschöpfungskette. Eine durchgängige CAD/CAM-Lösung von der Planung bis zur CNC-Fertigung kann dazu beitragen, Planung, Produktion und Steuerung enger miteinander zu verbinden.

Auch KI-gestützte Anwendungen eröffnen zusätzliche Potenziale, etwa in CAD, ERP, Logistikplanung, Administration oder Produktionssteuerung. Entscheidend ist jedoch, dass digitale Lösungen nicht Selbstzweck werden. Sie müssen konkrete Verbesserungen ermöglichen und prozessnah eingeführt werden. Führungskräfte übernehmen dabei die Aufgabe, Orientierung zu geben, Kompetenzen aufzubauen und sicherzustellen, dass Digitalisierung die Arbeitsorganisation unterstützt, statt zusätzliche Komplexität zu erzeugen.

Austausch über Organisationsgrenzen hinweg

Lean Management profitiert vom Austausch mit anderen Unternehmen, Hochschulen und Praxispartnern. Die Killer Interior AG verfolgt diesen Austausch aktiv und öffnet ihre Lean-Erfahrungen auch gegenüber Fachpublikum und anderen Branchen. Damit wird deutlich, dass Lean nicht mit Binnenoptimierung verwechselt werden darf. Gerade in einem sich verändernden Marktumfeld ist dieser Blick nach aussen wichtig. Neue Anforderungen entstehen häufig an den Schnittstellen zu Kunden, Lieferanten, Fachhochschulen, Planern, Architekten und weiteren Partnern. Der Austausch über Organisationsgrenzen hinweg unterstützt die Fähigkeit, Trends früh zu erkennen, Lösungen weiterzuentwickeln und das eigene Lean-Verständnis laufend zu überprüfen.

7.5 Exkurs: Kontextbrücke, verteilte Führung und Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns

Einer der Schwerpunkte der Killer Interior AG ist die Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns. Im Rahmen von Lean Management wird idealerweise eine End-to-end-Prozessverantwortung angestrebt. Das enge Zusammenspiel zwischen Kundinnen und Kunden, Projekten und Fertigung ist erfolgskritisch und erfordert regelmässige Anpassungen. Um sich kontinuierlich zu verbessern, ist daher Verantwortungsteilung – und wo sinnvoll auch die Übergabe von Verantwortung von der Führungskraft an Kolleginnen und Kollegen – im Sinn verteilter Führungsarbeit zentral.

Zu diesem Zweck erscheint die **Kontextbrücke** als ein hilfreiches Konzept und Werkzeug. Sie bietet eine dialogische Orientierung zur Vertrauensstärkung und zur konkreten Gestaltung von Verantwortungsverlagerung.

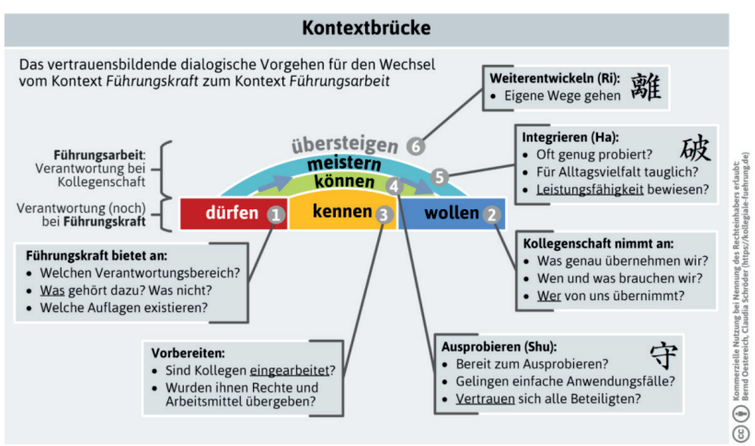


Abb. 45: Kontextbrücke von Bernd Oestereich und Claudia Schröder (https://kollegiale-fuehrung.de)

Eine ausführliche Beschreibung der Kontextbrücke analog zu den sechs Schritten der Abbildung findet sich bei Bernd Oestereich und Claudia Schröder in ihrem Buch *Agile Organisationsentwicklung*. Im vorliegen-

den Zusammenhang interessieren vor allem jene Aspekte, die mit der bei der Killer Interior AG geförderten Haltung des eigenverantwortlichen Handelns verbunden sind.

Die Kontextbrücke ist ein Organisationswerkzeug, mit dem der Wechsel eines bestimmten Verantwortungsbereichs – also eines Kontexts – vom Führungs- und Organisationsprinzip «Führungskraft» zu «Führungsarbeit» gestaltet werden kann. Bestimmte Planungs-, Koordinations- oder Qualitätssicherungsaufgaben können so von einer Führungskraft auf ein Team oder auf einzelne Mitarbeitende übertragen werden.

Auf der einen Seite der Brücke steht das **Dürfen**: Der Verantwortungsbereich wird anhand von Beispielen, Anforderungen, Erwartungen und Grenzen beschrieben. Auf der anderen Seite steht das **Wollen**: Es wird geklärt, ob Kolleginnen und Kollegen den Verantwortungsbereich überhaupt übernehmen wollen und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen. Dazu können Arbeits- und Produktionsmittel gehören, ebenso Weiterbildungen oder andere erforderliche Ressourcen.

Beim **Kennen** geht es darum, sich einen Überblick zu verschaffen und den Kontext zu verstehen. Das klassische Handover bei einem Rollenwechsel ist ein Beispiel dafür. Im nächsten Schritt erfolgt der eigentliche Brückenschlag: Das **Können** wird über Ausprobieren, Einüben, Feedback und Begleitung aufgebaut. Dinge sollten von einfach bis schwierig konkret ausprobiert werden, mit der Chance, jederzeit Rückmeldungen von der bisherigen Führungskraft oder einer Coaching- beziehungsweise Mentoringperson einzuholen.

Hier kommt bei der Killer Interior AG das Prinzip von Proaktivität und Eigenverantwortung ins Spiel, das kulturell verankert ist und somit eine Grundvoraussetzung bildet. Ebenso zentral ist die Bereitschaft der Führungskräfte, Macht abzugeben und mögliche Fehler als Lernchancen zu begreifen. Flache Hierarchien und Entscheidungen dort, wo Wissen und Kompetenz vorhanden sind, fördern Eigenverantwortung und exploratives Lernen.

Im weiteren Verlauf muss die Brücke so tragfähig werden, dass Aufgaben und Herausforderungen mit wachsendem Selbstvertrauen gemeistert werden können. Schliesslich sollte sie robust und belastbar sein und einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung sowie zum Organisationslernen leisten. Im Zentrum stehen dabei immer Personen

und Rollen, nicht bloss Funktionen. Ein sichtbarer Wechsel und das bewusste «Feiern» der Ablösung unterstützen diesen Prozess.

Wenn der Kern von Verantwortung und Kompetenzen einer Rolle geklärt ist und gemeistert wird, kann ein Schritt weitergegangen werden. Eigenverantwortliches Entscheiden lässt sich dann etwa im Sinne des Beratungsprozesses nach Frédéric Laloux gestalten: Jede und jeder entscheidet in der eigenen Rolle selbst, unter der Bedingung, dass relevante Expertise proaktiv eingeholt und transparent berücksichtigt wird und jene Personen, die von der Entscheidung direkt betroffen sind, aktiv einbezogen werden. Die Entscheidung bleibt jedoch beim Rolleninhaber und muss nicht zwingend konsensuell getroffen werden.

7.6 Einordnung aus der Sicht Lean-Literatur und neuerer Erkenntnisse

Lean Management wurde lange vor allem als Produktions- und Rationalisierungskonzept rezipiert. Inzwischen ist die Literatur differenzierter. Ein tragfähiges Lean-Verständnis verbindet heute mindestens fünf Ebenen:

- Kundennutzen und Wertschöpfung,
- Prozess- und Flussorientierung,
- Problemlösung und kontinuierliche Verbesserung,
- Entwicklung von Menschen und Teams,
- Lern- und Führungsfähigkeit der Organisation.

Damit verschiebt sich auch die Bewertung von Lean. Ein verkürztes Lean-Verständnis, das nur auf Taktung, Standardisierung und Kostendruck setzt, führt leicht zu Überforderung, Entfremdung oder blosser Effizienzrhetorik. Ein reiferes Lean-Verständnis sieht Standardisierung hingegen als Voraussetzung für Lernen, Abweichungswahrnehmung und Verbesserung. Standards sind dann nicht Endpunkt, sondern Ausgangspunkt für Reflexion.

Für die Killer Interior AG ist gerade diese breitere Sicht anschlussfähig. Lean wirkt hier nicht nur über Produktionsordnung, sondern über Weiterbildung, Raumgestaltung, Visualisierung, Zusammenar-

beit, Führung und Verantwortungsteilung. Dies verbindet Lean Management mit menschenorientierter Unternehmensführung und Organisationslernen.

Neuere Erkenntnisse aus Lean- und Operations-Literatur betonen zudem, dass Lean unter Bedingungen von Volatilität, Digitalisierung und Fachkräftemangel nicht starr, sondern adaptiv verstanden werden muss. Stabilität und Flexibilität sind kein Widerspruch. Vielmehr braucht es verlässliche Standards, um situativ abweichen, lernen und verbessern zu können. Auch dies entspricht der Logik der Killer Interior AG: Fokus und Flexibilität, klare Prinzipien und situative Anpassung, Standards und Eigenverantwortung greifen ineinander.

7.7 Einordnung aus Sicht der Führungstheorie – Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte

Aus Sicht transformationaler Führung ist insbesondere der Aspekt der intellektuellen Stimulierung relevant und fester Bestandteil einer reifen Lean-Philosophie. Lean verlangt, Bestehendes zu hinterfragen, Probleme sichtbar zu machen, nach besseren Lösungen zu suchen und aus Abweichungen zu lernen. Führung muss dafür nicht nur Methoden bereitstellen, sondern ein Klima fördern, in dem genau dies erwünscht ist.

Zudem sind verteilte Führung, Prozessverantwortung und kontinuierliche Verbesserung elementar. Dies setzt eine Kultur des explorativen Lernens und eine gewisse Fehlerfreundlichkeit voraus. Hier besteht ein enger Anschluss an das folgende Kapitel zum Organisationslernen.

Aus Führungssicht hilft das Modell der logischen Ebenen, um zu sehen, wie konsistent Selbstverständnis, Werte der Lean-Philosophie, Fähigkeiten und konkretes Verhalten zusammenspielen. Kundenorientierte und schlanke Prozesse mit dezentraler Verantwortung und Entscheidungskompetenz erfordern verteilte Macht und eine Abkehr von traditionellen Kontrollbedürfnissen.

Aus der Lean-Perspektive sind beispielhaft folgende Aspekte hervorzuheben:

Bestehendes hinterfragen
Kontinuierliche Verbesserung ist nicht nur Methode, sondern Haltung. Verbesserungen können inkrementell sein, in bestimmten Situationen aber auch radikaler ausfallen. Eine Zielsetzung wie «25 % Produktionskosten sparen» oder «25 % Produktivitätssteigerung» verlangt mehr als Routineverbesserung. Sie fordert neue Ideen, neue Wege und die Bereitschaft, etablierte Denkmuster zu verlassen.

Evidenzbasierte Entscheidungen fördern
Daten und Fakten aus Prozessen zu sammeln, Fortschritt zu messen, transparent zu machen und im Dialog zu bearbeiten, ist ein Kernelement von Lean. Prozessoptimierung braucht Messung, Visualisierung und methodische Problemlösung. Gerade im Zusammenspiel mit neuen digitalen Lösungen gewinnt dies zusätzlich an Bedeutung.

Mit dynamischem Selbstbild neue Wege gehen
Lean Management verlangt ein dynamisches Selbstbild («growth mindset») – bei Einzelnen wie in der Organisation (siehe auch Kapitel 8). Die Lernarchitektur des Unternehmens, etwa die Lean Academy, ist deshalb nicht nur ein Unterstützungsinstrument, sondern Teil der Organisationsentwicklung. Führung prägt diese Architektur mit und schafft damit die Voraussetzungen für nachhaltige Verbesserung.

7.8 Schlussfolgerung

Lean Management und Arbeitsorganisation bilden bei der Killer Interior AG die konkrete Brücke zwischen Vision, Mission, Kultur, Strategie und täglicher Arbeit. Lean macht sichtbar, ob die in den bisherigen Kapiteln beschriebenen Leitideen tatsächlich im Alltag wirksam werden. Darin liegt seine Bedeutung für ein Buch über menschenorientierte Unternehmensführung und Organisationslernen.

Im Fall der Killer Interior AG zeigt sich Lean Management als konsistentes Zusammenspiel von Prozessorientierung, Visualisierung, Standardisierung, Lernarchitektur, kontinuierlicher Verbesserung und

verantwortungsbewusster Dezentralisierung. Methoden wie 5S, Videoanalysen, Spaghetti-Diagramme oder KVP-Workshops sind dabei nur die sichtbare Oberfläche. Darunter liegt eine Führungs- und Organisationslogik, die Eigenverantwortung, Befähigung, verteilte Führung und Lernfähigkeit stärkt.

Lean erscheint damit nicht als technokratische Rationalisierung, sondern als praktische Form einer menschenorientierten, lernfähigen und zugleich leistungsorientierten Organisation. Auf dieser Grundlage kann das folgende Kapitel zum Organisationslernen anschliessen.

8. Lernen, Organisationslernen und Transformation

8.1 Lernen und Organisationslernen im Kontext von Change Management und Transformation

Mit diesem Kapitel schliesst der inhaltliche Hauptteil des Buches. Nach den Kapiteln zu Vision, Mission, Kultur, Strategie, Lean Management und Arbeitsorganisation richtet sich der Blick nun auf das Lernen von Individuen, Teams und der Organisation als Ganzes. Lernen ist dabei nicht bloss ein unterstützender Faktor, sondern eine wesentliche Bedingung dafür, dass menschenorientierte Unternehmensführung unter veränderten Rahmenbedingungen wirksam bleiben kann. Im Zusammenhang mit Veränderung, Erneuerung und Zukunftsfähigkeit ist dies bedeutsam.

In vielen Managementdiskussionen werden Lernen, Change-Management und Transformation eng aneinandergerückt oder gar gleichgesetzt. Dabei lohnt sich eine Differenzierung. Klassisches Change-Management denkt Veränderung häufig in vergleichsweise linearen Schritten: Ein dringliches Problem wird erkannt, eine machtvolle Koalition etabliert, ein Zielbild entworfen, der Weg mit Massnahmen geplant, kommuniziert, umgesetzt und anschliessend stabilisiert und in der Kultur verankert (Kotter 1996). Solche Modelle haben ihren Wert, insbesondere bei klar begrenzten Veränderungsvorhaben. Sie stossen jedoch dort an Grenzen, wo Unternehmen sich unter Bedingungen hoher Unsicherheit, wachsender Komplexität und fortlaufender Anpassungsnotwendigkeit entwickeln müssen.

Dies gilt insbesondere für Transformationen. Transformation erschöpft sich nicht in der Umsetzung eines vorab vollständig definierten Soll-Zustands. Sie betrifft nicht nur Strukturen, Prozesse oder Hilfsmittel (Tools), sondern auch Deutungsmuster, Identitäten, Gefühle, Gewohnheiten und Formen der Zusammenarbeit. Deshalb reicht ein enges, linear gedachtes Change-Verständnis hier oft nicht aus. John P. Kotter hat darauf hingewiesen, dass traditionelle Hierarchien und klassische Veränderungsprozesse unter Bedingungen raschen Wandels zu wenig beweglich sind und durch ein zweites, netzwerkartiges Betriebs-

system ergänzt werden sollten, das er als «duales Betriebssystem» – Hierarchie und Netzwerk – bezeichnet (Kotter 2015). Vor diesem Hintergrund erfolgt auch bei John Kotter eine Relativierung eines rein phasenorientierten und linearen Change-Denkens.

Zugleich sollte man diese Weiterentwicklung nicht zu schematisch lesen. Für den vorliegenden Zusammenhang ist weniger entscheidend, ob im Sinne von John Kotter acht Schritte oder in seinen jüngeren Publikationen acht *Beschleuniger* («accelerator») der Veränderung unterschieden werden, sondern dass Wandel und Entwicklung nicht nur geplant und gesteuert (siehe «formulierte» Strategie im Kapitel 6), sondern auch gelernt, erprobt, sozial getragen und kulturell verankert werden müssen.

Lernen könnte man im Zusammenhang des dualen Betriebssystems auch mit dem Ausdruck Ambidextrie (Beidhändigkeit) umschreiben und wie folgt deuten: Bestehendes verbessern und Neues entwickeln. Organisationslernen bewegt sich dann beidhändig zwischen Optimierung (Exploitation) und Erneuerung (Exploration) mit jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen bezüglich Organisation und Führung. Einerseits müssen bestehende Prozesse in eher hierarchischen Strukturen effizienter, stabiler und kostengünstiger werden; andererseits braucht es Raum für neue Lösungen, Prototypen, Märkte und Geschäftsmodelle in eher netzwerkartigen Strukturen. Für Killer Interior AG ist diese Spannung zentral: Killer Lean Management optimiert einerseits das Bestehende, während andererseits Neues erlernt werden muss. Das Neue zeigt sich, wie bereits erläutert, mit Bezug zu Beratungsräumen, Health Care, Hospitality, digitalen Tools und KI, womit sich neue Entwicklungsrichtungen eröffnen lassen.

Auch Glasl weist zu Recht darauf hin, dass Organisationsentwicklung nicht in linearen Phasen verläuft, sondern verschiedene Basisprozesse gleichzeitig und vernetzt wirksam werden, darunter Diagnose-, Zukunftsgestaltungs-, psychosoziale, Lern-, Informations-, Umsetzungs- und Change-Management-Prozesse (Glasl 2020). Lernprozesse stehen also nicht am Rand, sondern im Zentrum wirksamer Entwicklung. Otto Scharmer (2018) bietet dafür einen sehr weitreichenden Transformationsansatz in seiner Theorie U, bei dem nicht mehr mit einem Zielbild gearbeitet wird. Die Zukunft wird offengehalten und entwickelt sich durch die Schritte einer handlungssicheren Gestaltung

(«action confidence», «emerging future»). Thomas Würtenberger betont diese Zukunftsoffenheit auch immer wieder: «Wir haben keine Glaskugel, die uns die Zukunft zeigt. Ohne Lernen und Anpassung/Entwicklung wird es nicht gehen.»

Für die Killer Interior AG sind diese Perspektiven besonders anschlussfähig. Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren nicht über isolierte Veränderungsprojekte entwickelt, sondern über eine Vielzahl ineinandergreifender Lern-, Führungs- und Gestaltungsprozesse: Die bisherigen Kapitel des Buches, angefangen bei Visionsarbeit über Kultur und Strategie bis hin zu Lean Management, belegen dies. Vor diesem Hintergrund hat Thomas Würtenberger eher ein Verständnis von Transformation als fortlaufende organisationsbezogene Entwicklungsbewegung denn als einmaliges Change-Projekt. Das schliesst nicht aus, dass etwa der Erweiterungsbau in Lupfig auch als ein grosses Change-Projekt gesehen und gemanagt werden muss, dies allerdings eingebettet in vielfältige Initiativen hinsichtlich Wachstum.

Hinzu kommt in dieser ganzheitlichen Sicht, dass Transformation nie nur den Kopf anspricht. Die im Unternehmen verwendete Übersicht «Kopf, Herz, Bauch» verdeutlicht dies in einer für den Fall sehr passenden Weise.

- Kopf: Wir denken analytisch, handeln strukturiert und treffen Entscheidungen mit Logik und Weitblick (Verstehen, Planen, Umsetzen)
- Herz: Wir handeln aus Überzeugung. Zwischen Gefühl und Verstand finden wir Sinn und stärken den Zusammenhalt (Freude, Mut, Vertrauen)
- Bauch: Wir vertrauen auf unser Gefühl, reagieren sensibel auf Stimmung, Kritik und Gruppendynamik (Instinkt, Zugehörigkeit, Sicherheit)

Im Zusammenhang von Lernen und Transformation ist diese Dreigliederung hilfreich. Denn nachhaltige Veränderung braucht Verstehen, emotionale Anschlussfähigkeit und praktische Umsetzungskraft zugleich.

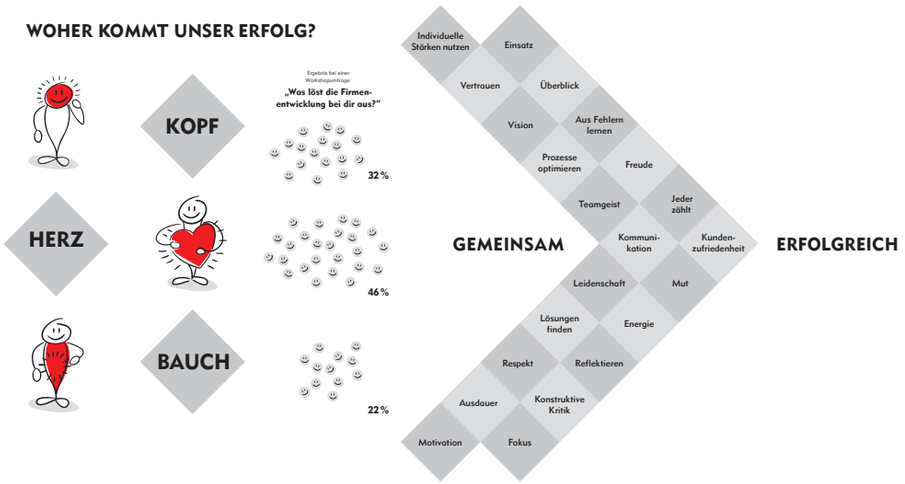


Abb. 46: Kopf – Herz – Bauch: Woher kommt unser Erfolg? [14] (Killer Interior AG)

Die Workshopumfrage und deren Ergebnisse in der Abbildung zeigen, dass die Firmenentwicklung bei den Mitarbeitenden nicht nur rational, sondern in hohem Mass relational und sinnbezogen verarbeitet wird. Transformation betrifft also nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern ebenso Vertrauen, Teamgeist, Kommunikation, Fokus, Leidenschaft und die Nutzung individueller Stärken (siehe dazu das Kapitel «Kultur»). Damit ist Lernen im Organisationskontext immer auch sozial und emotional eingebettet.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, weshalb ein Unternehmen wie die Killer Interior AG Organisationslernen nicht als Zusatzthema behandeln kann. Lernen wird zur Scharnierfunktion zwischen Veränderung und Verstetigung, zwischen Innovation und Verankerung, zwischen Transformation und täglicher Arbeit (vgl. auch Krebs 1998). Dazu braucht es aus Führungssicht eine Art *Lernarchitektur*, die unterschiedliche Lernformen und Rahmenbedingungen unterscheidet und ermöglicht

[14] Hilfreich in diesem Zusammenhang ist das Modell von Parker et al. (2010) über proaktiven Change auf individueller Stufe: Es unterscheidet zwischen «reason to» (Kopf), «motivation to» (Herz) und «energized to» (Bauch).

8.2 Personal- und Organisationsentwicklung – die Bedeutung von 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 von 2018.



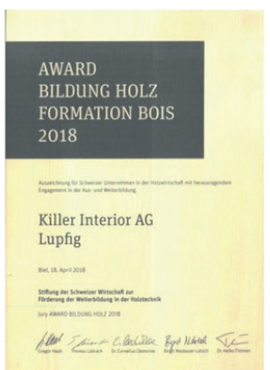


Abb. 47: Award Bildung Holz (Killer Interior AG)

Eine solche Auszeichnung muss verdient werden; die Killer Interior AG hat dies aufgrund eines ganzheitlichen Aus- und Weiterbildungskonzepts erreicht, das die verschiedenen Arten des Lernens berücksichtigt und in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensentwicklung stellt.



Abb. 48: Aus- und Weiterbildung (Killer Interior AG)

8.2.1 Ganzheitliches Aus- und Weiterbildungskonzept

Das ganzheitliche Aus- und Weiterbildungskonzept der Killer Interior AG ist ein integrierter Bestandteil der Mitarbeitenden- 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 in der Schweiz beiträgt.

Im 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 individueller Potenziale sowie durch das Finden innovativer Lösungen konkretisiert 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 zugleich informelles und organisationales Lernen.

8.2.2 Formales Lernen bei Killer Interior AG

Formales Lernen wird bei der Killer Interior AG als Aus- und Weiterbildungsmassnahme verstanden, die durch offiziell anerkannte Abschlüsse von Bildungsinstitutionen zur Mitarbeitenden- und Organisationsentwicklung beiträgt. Dies wird im Rahmen des ganzheitlichen Konzepts initiiert, unterstützt und gefördert. Je nach Situation kann eine finanzielle Beteiligung erfolgen oder die Firma tritt als Projektgeber bei gezielten Weiterbildungsmassnahmen auf. Zudem 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, etwa zur Erreichung der Berufsmatura.

8.2.3 Ausbildung – Lehrlinge

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



SCHREINERZEITUNG | NUMMER 01 | 1. FEBRUAR 2018 aktuell | 19

Yannick Kalt, Thomas Würtenberger und die Fertigungshalle der Killer Interior AG.

zusammenfassung: Für Lernende, die gerade erst am Anfang des Berufslebens stehen, ist es umso wichtiger in die Zukunft zu blicken. Wie wird sich der Schreinerberuf entwickeln, welche Veränderungen und Chancen ergeben sich daraus?

Der Schreinerlernende der Zukunft

Yannick Kalt, 18 Jahre alt, ist Lernender bei der Firma Killer in Lupfig AG im dritten Lehrjahr. Die Killer Interior AG gehört zu den führenden Schweizer Unternehmen im Ladenbau und individuellen Innenausbau. «Ein moderner Lehrbetrieb, wie jener der Killer Interior AG, heisst für mich, dass viele Arbeitsgänge zu unseren Gunsten optimiert werden. Unser Betrieb ist schnell und flexibel, trotzdem wird viel Wert auf Qualität gelegt», sagt Yannick.

Technik wird wichtiger

Auch die Schreinerbranche wird von Automatisierung und Spezialisierung bestimmt, berichtet Daniel Furrer, Berufsschulleiter Technik & Betriebswirtschaft beim VSSM. Er berät Unternehmen in der Prozessoptimierung. «Viele Prozesse werden in modernen Grossbetrieben heute vom Büro aus gesteuert. Es müssen Teile vielleicht noch von Hand auf die Maschine aufgelegt und am Ende wieder runtergenommen werden, der Rest wird von der Projektleitung gesteuert», erklärt Furrer. Mindestens genauso wichtig wie neue Technik sei aber eine gute Ausrichtung auf die Wünsche der Kundschaft, wie auch eine Optimierung der Abläufe innerhalb des Betriebes. Im Zentrum steht die Prozessoptimierung, neu auch Lean Management genannt.

Lean Management

Auch Killer-CEO Thomas Würtenberger legt Wert auf schlanke Abläufe. «Wir haben gelernt, Lean Management im Unternehmen umzusetzen. Gemeint ist damit, einen klaren Fokus auf dasselbafte Veränderungen zu haben und dabei die Mitarbeiter in den Prozess miteinzubeziehen.»

Das Handwerk bleibt

Schreinerarbeit ist grundsätzlich eine individuelle Arbeit, die für den Kunden nicht günstig ist. Das wird sich gemäss Daniel Furrer auch nicht so schnell ändern. Auch Thomas Würtenberger ist sich sicher: «Den Schreinerberuf als klassisches Handwerk wird es weiterhin geben. Ergänzend entsteht wahrscheinlich ein Schreinerberuf mit starker Prozessfokussierung. Keine Industrie mit Grossseries, sondern flexible Unternehmen, die gezielt auf die Wünsche der Kunden eingehen können.» Da die Killer Interior AG ihre Zukunft in der Entwicklung der Mitarbeiter und der Kunden- und Prozessfokussierung sieht, möchte sie eine «Lean Academy» einführen, die den Schreinerlernenden der Zukunft auch das Handwerk der Optimierung lehrt. AJ

www.killer.ch

Abb. 49: Schreinerzeitung, 1. Februar 2018

Dieser Aspekt ist im Kontext des Buches bedeutsam. Die Verbindung von Standardisierung und Individualisierung, von Effizienz und Kundenorientierung, von Anleitung und wachsender Eigenverantwortung zeigt sich hier bereits in der Grundbildung. Lernen wird damit früh als Teil eines umfassenderen Transformations- und Entwicklungsverständnisses erfahrbar. Die Ausrichtung des Unternehmens mit geteilter Führung beruht auf vielen Voraussetzungen, beispielsweise Fähigkeiten, Reflexionsvermögen und professionelle Entwicklung. Formales Lernen schafft hierfür einen Teil der Grundlagen.

8.2.4 Nicht-formales Lernen bei der Killer Interior AG

Nicht-formales Lernen umfasst Aus- und Weiterbildungsmassnahmen, die gezielt umgesetzt werden und zur Mitarbeitenden- und Organisationsentwicklung beitragen, 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 aus den Lern- und Schulungsmodulen:

- **Einführungsworkshops für neue Mitarbeitende**
Workshops zu Vision, Mission, Strategie, Kultur, Führungsgrundsätzen und Lean Management für alle neu eingetretenen Mitarbeitenden, in der Regel ca. zweimal pro Jahr.

- **Führungsworkshops für Kadermitarbeitende und Teamleitende**
Jährliche Führungsworkshops sowie spezifische Workshops zur neuen Teamleiterstruktur mit Fokus auf aktuelle Herausforderungen, Strategie, Organisation, Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit.

- **Lean Management und kontinuierliche Verbesserung**
Schulungen zu Lean Management, 5S-Arbeitsplätzen, Prozessoptimierung, KVP und Verschwendungsreduktion bei Neueintritt sowie situativ im Rahmen konkreter Verbesserungsinitiativen.

- **Digitalisierung, KI und Systemkompetenz**
Workshops und Schulungen zu KI-Anwendungen, CAD-, ERP- und digitalen Prozesslösungen mit dem Ziel, neue Technologien sicher, praxisnah und wertschöpfend einzusetzen.

- **Fachschulungen in Produktion und Fertigung**
Schulungen zu neuen Fertigungstechniken, beispielsweise Zuschnitt, CNC, Verleimung, Arbeitsplatznutzung, oder weiteren produktionsnahen Standardverfahren.

- **Schulungen für Projektleitung und Administration**
Situative Schulungen zu CAD, Ausmass, Einkauf, Projektabwicklung, digitalen Workflows und weiteren für die Projektleitung relevanten Fach- und Prozesskompetenzen.

- **Selbstmanagement und Arbeitsorganisation**
Schulungen zu Selbstmanagement und persönlicher Arbeitsorganisation, beispielsweise gemäss Löhn-Methode, insbesondere für Kadermitarbeitende und Mitarbeitende mit hoher Eigenverantwortung.

■ **Praxisnahe Schulungsvideos**
Entwicklung kurzer Schulungsvideos aus konkreten Problemstellungen des Arbeitsalltags. Die Lösungen werden gemeinsam mit betroffenen Mitarbeitenden erarbeitet, in Workshops präsentiert, anschliessend gefilmt und für Schulung, Wissenstransfer und Onboarding neuer Mitarbeitender zur Verfügung gestellt.

Damit wird deutlich, dass Lernen nicht auf Fachausbildung reduziert wird. Vielmehr entsteht ein breites Lernverständnis, das fachliche, methodische, organisatorische und führungsbezogene Entwicklung verbindet. Zugleich zeigt sich hier bereits eine organisationsentwicklerische Logik im Sinne von Glasl (2020): Lernprozesse sind nicht isoliert, sondern mit Rollenklärung, Zusammenarbeit, Informationsflüssen und zukünftiger Entwicklung verknüpft. Für ein mittelständisches Unternehmen ist das ein nicht zu unterschätzender Aufwand, der selbst Kompetenz braucht.

8.3 Aus- und Weiterbildung – 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.

8.3.1 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 respektive das Lernen von anderen im Vordergrund. Daraus entwickeln sich Best Practices, die im Unternehmen breit abgestützt und fest verankert sind.

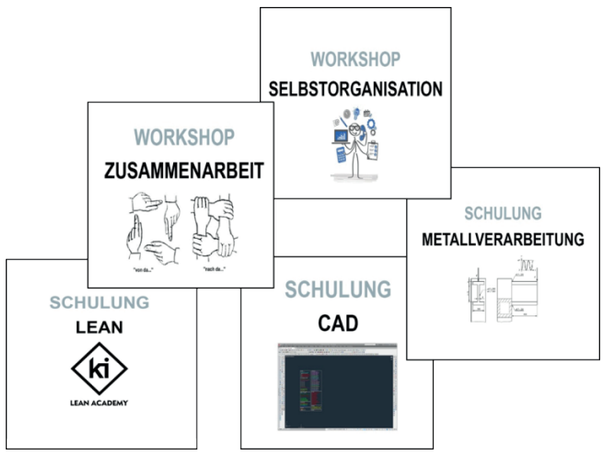


Abb. 50: Schulungsangebote (Killer Interior AG) .

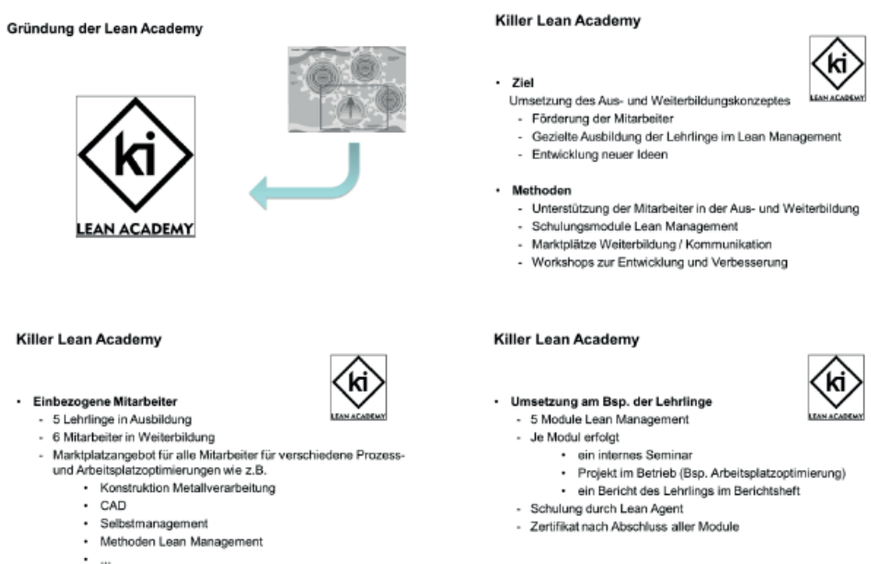


Abb. 51: Lean Academy (Killer Interior AG) .

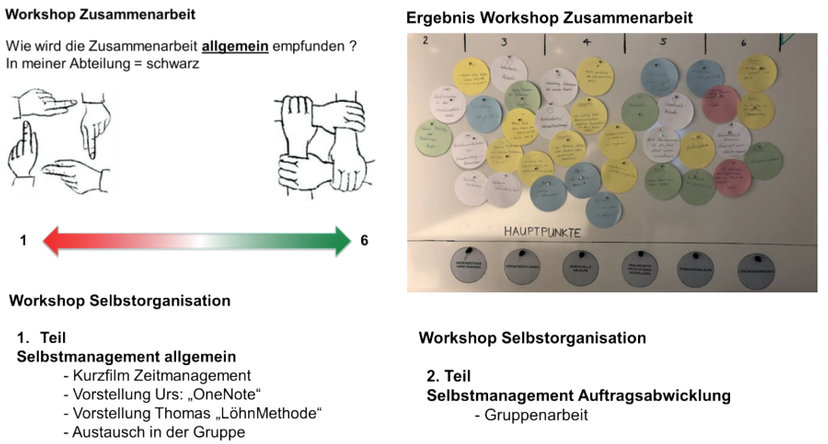


Abb. 52: Workshop Zusammenarbeit (Killer Interior AG)

Damit wird ein für das Unternehmen typisches Verständnis von Lernen sichtbar: Lernen ist nicht nur Wissensvermittlung, sondern Erfahrungsverdichtung, Austausch und gemeinsame Weiterentwicklung. Die Lean Academy steht damit exemplarisch für die Verbindung von Qualifizierung, Befähigung und Organisationslernen. Sie wirkt nicht nur als Ausbildungsgefäss, sondern auch als Entwicklungsraum im Sinne einer lernorientierten Organisationsentwicklung.

8.3.2 Informelles und organisationales Lernen bei Killer Interior AG

Informelles und organisationales Lernen werden bei der Killer Interior AG als fortlaufender Lernprozess der Mitarbeitenden und der Organisation verstanden, 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 und die Fokusfelder in der «Strategy Map» 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 Verantwortung werden von Marktplätzen der Kommunikation auf unterschiedlichen Stufen begleitet. Diese Marktplätze treiben das informelle und organisationale Lernen voran. So wie auf einem klassischen Marktplatz Informationen, Güter und Erfahrungen zirkulieren, können Mitarbeitende ihr Wissen austauschen und bei Bedarf darauf zurückgreifen.

Beispiele für solche Kommunikationsmarktplätze sind:

- Visionsorkshop (Initiativ-Workshop mit allen, danach mit neuen Mitarbeitenden),
- Informationsaustausch der Projektleitenden und der Produktionsmitarbeitenden (wöchentlich),
- «Green Point»: Informationsaustausch in der Produktion (täglich),
- Lean-Management-Projekte, z. B. das Filmen und Verbessern von Prozessen (situativ, projektbezogen).

Gerade in der Zusammenschau wird deutlich, dass hier die Verbindung der bisher behandelten Themen praktisch wirksam wird. Informelles und organisationales Lernen entstehen nicht zufällig, sondern werden kulturell und organisatorisch ermöglicht. Im Sinne Kotters (2015) liesse sich sagen, dass neben der formalen Linienorganisation zusätzliche dynamische Verbindungen und Netzwerke entstehen, über die Information, Initiative und Lernen zirkulieren. Im Sinne Glasls (2020) wird zugleich sichtbar, dass Lernprozesse eng mit psychosozialen und kommunikativen Prozessen der Organisationsentwicklung verbunden sind.

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. Beispiele hierfür sind 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.

Dies ist im vorliegenden Zusammenhang mehr als ein Hinweis auf Netzwerkpflege. Es verweist auf eine lernorientierte Öffnung der Organisation. Lernen wird nicht nur intern verstanden, sondern in Austauschbeziehungen eingebettet. Auch hierin zeigt sich ein transformationsrelevanter Aspekt: Organisationen entwickeln sich nicht nur aus sich selbst heraus, sondern auch im Dialog mit ihrem Umfeld.

8.3.3 Zusammenfassung und Ausblick

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

Die dauerhaften Veränderungen in der Arbeitswelt führen zu zusätzlichen Anforderungen, die durch Aus- und Weiterbildungsmassnahmen besser bearbeitet werden können. So lernen Mitarbeitende und Unternehmen, mit wachsenden Herausforderungen umzugehen, was zur Entlastung und Humanisierung der Arbeitswelt beitragen kann. Lernprogramme werden bei der Killer Interior AG deshalb nicht nur auf fach- und sozialkompetenzbezogene Themen der Zusammenarbeit ausgerichtet sein, sondern auch auf jene, die zur Erhaltung der Gesundheit und zur Vermeidung von Arbeitsbelastung beitragen.

Hier zeigt sich nochmals die Nähe zum Thema Transformation. Wenn sich Märkte, Technologien, Arbeitsformen und Führungsverständnisse verändern, dann reicht punktuelle Qualifizierung beziehungsweise ein verkürztes Verständnis von Skill Management nicht aus. Erforderlich ist vielmehr eine fortlaufende Entwicklungsfähigkeit der Organisation, die sowohl fachliche als auch kulturelle, soziale und persönliche Lernprozesse einschliesst.

8.4 Theoretische Einordnung

Im Folgenden sollen zunächst klassische und anschliessend neuere theoretische Perspektiven zur Betrachtung von betrieblichem Lernen, Entwicklung und Innovation erläutert werden, um den konkreten Fall der Killer Interior AG einordnen zu können. Herangezogen werden klassische Konzepte wie das organisationale Lernen nach Chris Argyris und Donald Schön (1978), der «reflective practitioner» nach Donald Schön (1983) und Graham Gibbs (1988), das Organisationslernen nach Harald Geissler (1994) sowie das «growth mindset» nach Carol Dweck (2006). Ergänzend werden punktuell neuere Perspektiven berücksichtigt, die organisationales Lernen stärker mit dynamischen Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit, psychologischer Sicherheit, Ambidextrie, Resilienz und Digitalisierung verbinden.

8.4.1 Lernebenen nach Argyris und Schön

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, Schön 1978).

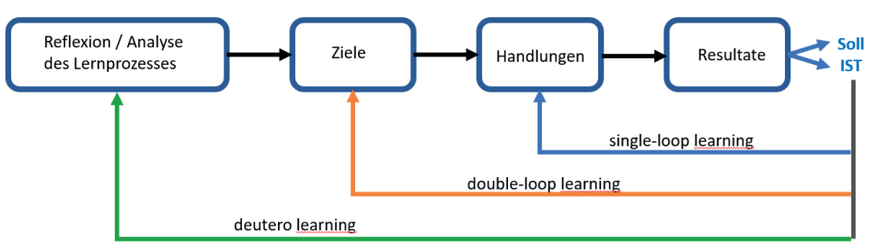


Abb. 53: Lernebenen nach Argyris und Schön (eigene Darstellung)

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

Das sogenannte «single-loop learning» bezeichnet das Entdecken und Korrigieren von Fehlern innerhalb bestehender Leitlinien und Vorgaben (z. B. Lean Standards) respektive die Anpassung von Verhalten, um eine Abweichung vom Soll-Zustand zu verhindern. Oder, wie Probst und Büchel es formulieren, «die effektive Adaption an vorgegebene Ziele und Normen durch die Bewältigung der Umwelt» (Probst, Büchel 1994).

Bei der Killer Interior AG findet ein solches Anpassungslernen laufend statt, etwa wenn Tätigkeiten innerhalb der Lean-Philosophie verändert und angepasst werden, um 5S am Arbeitsplatz noch besser umzusetzen. Der internen Lean Academy fällt dabei eine zentrale Rolle zu, Leitlinien und Vorgaben zu vermitteln und lebendig zu halten und so nicht-formales Lernen zu fördern. Aber auch das Lernen voneinander wird unterstützt: So stellen Teammitglieder einander neue Methoden vor, beispielsweise zum Zeitmanagement die Löhn-Methode.

Wenn absehbare Soll-Abweichungen dazu führen, dass die zugrunde liegenden Leitlinien und Vorgaben selbst angepasst werden, dann sprechen Argyris und Schön von «double-loop learning». Im Deutschen hat sich dafür der Begriff des Veränderungslernens eingebürgert (Probst, Büchel 1994). Ein solches fand bei der Killer Interior AG unter anderem im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Turbulenzen des Jahres 2020 als Folge der Covid-19-Pandemie statt. Als sich im März 2020 abzeichnete, dass bisherige Ziele, Planungen und Vorgehensweisen teilweise obsolet geworden waren, war das Unternehmen rasch in der Lage, einerseits die eigenen Strukturen und Prozessabläufe anzupassen, etwa durch die Aufteilung der Produktion in zwei unabhängige Schichten, um laufende Projekte planmässig umzusetzen. Andererseits gelang es den Projektleitenden, bestehende Projekte bei Bedarf anzupassen, zu ergänzen oder alternative Lösungen zu finden.

Noch einen Schritt weiter geht das «deutero learning», also das Lernen darüber, wie gelernt wird. Organisationen reflektieren dabei ihre eigenen Lernprozesse, Routinen, Kommunikationsformen und

Deutungsmuster. Hier zeigt sich eine besondere Stärke der Killer Interior AG. Das Unternehmen schafft mit seinen Workshops, Reflexionsgefässen, Weiterbildungsformaten, Lean-Projekten und Kommunikationsmarktplätzen Bedingungen, unter denen nicht nur gelernt, sondern auch das Lernen selbst beobachtet und weiterentwickelt werden kann. Ein weiteres konkretes Beispiel dafür sind die Führungsworkshops zu Partizipation und Entwicklungsorientierung, die Thomas Würtenberger durchführt. In diesen fordert er bewusst dazu auf, eigene Annahmen zu hinterfragen. Zudem sind die bewusste Konzeption und die Unterscheidung verschiedener Lernformen – formales und nichtformales Lernen, informelles und organisationales Lernen – ein Beispiel für «deutero learning». Es zeigt sich ebenfalls im Zusammenhang mit dem erweiterten Geschäftsmodell und der Diversifikationsstrategie sowie der weiteren vertikalen Integration in der Gruppe über eine Netzwerkorganisation.

Im Zusammenhang von Transformation ist dies zentral. Organisationen, die sich nicht nur anpassen, sondern sich in ihrem Selbstverständnis, in ihren Routinen und in ihren sozialen Mustern weiterentwickeln wollen, sind auf Lernfähigkeit zweiter und dritter Ordnung angewiesen. In diesem Sinn bildet «deutero learning» eine Brücke zwischen Organisationslernen und Organisationsentwicklung.

8.4.2 Donald Schön: reflective practitioner

Donald Schön (1983) hat mit der Figur des «reflective practitioner» darauf aufmerksam gemacht, dass professionelles Handeln gerade in komplexen, offenen und unsicheren Situationen nicht allein auf die Anwendung fertiger Regeln reduziert werden kann. Fachlich kompetente Praktikerinnen und Praktiker reflektieren vielmehr im Handeln und über das Handeln. Sie lernen in der Situation, mit der Situation und aus der Situation. Oder wie Thomas Würtenberger es formuliert: «in der Organisation an der Organisation arbeiten».

Diese Perspektive ist für die Killer Interior AG besonders anschlussfähig. Viele Herausforderungen im Laden- und Innenausbau lassen sich nicht vollständig standardisieren. Projekte, Kundenanforderungen, Materialien, Schnittstellen und Zeitdruck verlangen situatives Urteilen und reflektiertes Handeln. Deshalb ist eine Lernkultur wichtig, die

professionelles Erfahrungswissen nicht gering schätzt, sondern sichtbar macht und weiterentwickelt.

Nach Graham Gibbs (1988) kann die reflektierte Praktikerin in einer systematischen Abfolge von Schritten vorgehen. Es beginnt mit einer möglichst sachlichen Beschreibung der Situation: Was ist passiert? Anschliessend werden die eigenen Gefühle und Gedanken reflektiert: Was habe ich in der Situation gedacht oder empfunden? Danach folgt eine erste Evaluation, in der gefragt wird, was gut und was weniger gut gelaufen ist.

Darauf aufbauend wird die Situation vertieft analysiert: Was bedeutet sie, welche Zusammenhänge sind erkennbar und was lässt sich daraus lernen? Aus dieser Analyse werden Schlussfolgerungen gezogen: Was hätte man anders machen können? Abschliessend wird ein Aktionsplan formuliert: Was würde man in einer ähnlichen Situation künftig anders machen? Der Zyklus zeigt, dass Reflexion nicht beim Nachdenken stehen bleibt, sondern in konkretes Lernen und verändertes Handeln mündet. Neue Erkenntnisse und Wissen müssen in Handeln münden.

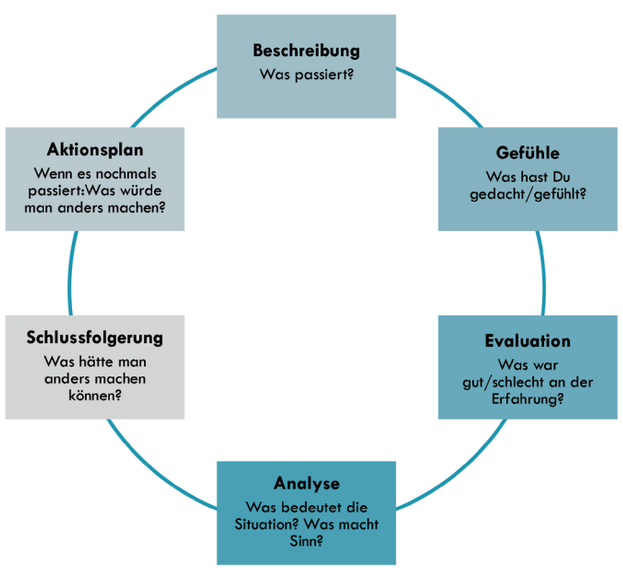


Abb. 54: Der Reflexionszyklus nach Gibbs (1988)

Auch im Hinblick auf Veränderung und Transformation ist dies relevant. Wo nicht alles vorab planbar ist, gewinnt reflektiertes Handeln in der Situation an Bedeutung. Transformation ist dann nicht nur ein Programm, sondern auch eine Folge professioneller, lernender Praxis.

8.4.3 Harald Geissler: Organisationslernen als sozialer Prozess

Harald Geissler (1994) betont, dass Organisationslernen nicht einfach die Summe individuellen Lernens ist. Es entsteht dort, wo Erfahrungen, Deutungen, Kommunikationsprozesse und gemeinsame Sinnbildungen in organisational relevante Formen überführt werden. Lernen ist damit immer auch ein sozialer und kommunikativer Prozess.

Genau dies zeigt sich bei der Killer Interior AG in ausgeprägter Weise. Die verschiedenen Kommunikationsmarktplätze, der bereichsübergreifende Austausch, die Lean Academy, Workshops und teambezogenen Lernformen machen deutlich, dass Lernen in der Organisation nicht nur privat und individuell geschieht, sondern in gemeinsame Routinen, Verständnisse und Praktiken überführt wird. Unternehmen, die in einer dynamischen Umwelt überleben wollen, müssen sich stetig anpassen, nicht punktuell. Entscheidend ist, dass Lösungen nicht nur von oben kommen. Vielmehr muss das Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, dass Mitarbeitende nahe am Arbeitsalltag neue Herausforderungen früh erkennen und rasch tragfähige Lösungen entwickeln können.

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: Thomas Würtenberg widmete diesem Problem seine Dissertation, in der 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 Hinterfragen des eigenen Denkens und Handelns zu, auch, um in einer «offenen Zukunft» handlungsfähig zu bleiben. Man denke nur an die Welt vor 2007 ohne iPhone und Apps zurück … oder

auch an 2023 mit dem Einzug generativer KI im Zusammenhang mit Chat GPT. Wer hätte 2007 auch nur erahnen können, wie diese Entwicklungen unsere heutige Welt und unser Leben prägt – und das in einer Zeitspanne von weniger als 20 Jahren.

Hier kommt Lernen auch mit Blick auf organisationale Resilienz ins Spiel, also eine Widerstandsfähigkeit, auch bei massiven Veränderungen und in Krisen handlungsfähig zu bleiben – vermutlich die grösste Führungsherausforderung unserer Zeit mit keinen einfachen Antworten.

8.4.4 Carol Dweck: growth mindset

Carol Dweck (2006) hat mit dem Konzept des «growth mindset» aufgezeigt, dass Menschen und Organisationen dann besonders lernfähig sind, wenn Fähigkeiten nicht als statisch, sondern als entwickelbar verstanden werden. Fehler, Schwierigkeiten und vorläufiges Nichtkönnen werden dann nicht primär als Defizite, sondern als Lernanlässe gelesen.

Ausdauer und Zähigkeit sind gemäss Dweck und Yeager Verhaltensweisen, die diese Form des Mindsets prägen. Anstrengung ist in dieser Denkweise positiv besetzt, da erst sie Fähigkeiten und Intelligenz hervorbringt (Dweck, Yeager 2019). Ganz anders als beim gegenpoligen statischen Selbstbild, das davon ausgeht, dass Intelligenz angeboren und nicht wirklich entwickelt werden kann. Per Gehirnwellenmessung zeigt Dweck, 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 dem statischen Selbstbild gegenüber:



Abb. 55: Statisches vs. dynamisches Selbstbild (eigene Darstellung in Anlehnung an Dweck 2017)

Carol Dweck 'Mindset - the new psychology of success' at Happiness & Its Causes 2013 | YouTube

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». 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, Schein 2018) (siehe Kapitel Kultur), verankert, da es den ganzen Betrieb so deutlich durchdringt.

Das Unternehmen investiert sichtbar in die Entwicklung von Mitarbeitenden, fördert interne Laufbahnen, unterstützt Weiterbildung, schafft Lernräume und verbindet Leistung mit Entwicklungsfähigkeit. Dahinter steht ein Menschenbild, das Potenzial zutraut und Wachstum für möglich hält. Ergänzend zum Menschenbild und 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 der folgenden 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»), zu den nötigen Energien und Stossrichtungen führen. Dabei zählt jede Person, die Potential zur Entwicklung hat in einem inklusiven Verständnis als Talent.

Im Kontext von Transformation, verbunden mit dem ambitionierten Wachstum, ist ein solches Selbstverständnis bedeutsam. Wo Entwicklung grundsätzlich für möglich gehalten wird, steigt die Bereitschaft, neue Rollen, neue Arbeitsformen und neue Anforderungen nicht als Bedrohung, sondern als Lern- und Entwicklungschance zu sehen.

Auch im Sinne Glasls (2020) wird hier zur Organisationsentwicklung sichtbar, dass Lernen nicht isoliert neben anderen Prozessen steht, sondern mit Kommunikation, Kooperation, Rollenklärung und Zukunftsgestaltung zusammenhängt.

8.5 Massnahmen aus Sicht der Unternehmensführung

Ein inklusives und integratives Lern- und 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. Aus Sicht der Unternehmensführung zeigt der Fall der Killer Interior AG, dass Lernen nicht als isoliertes HR-Thema behandelt wird, sondern als integraler Bestandteil einer menschenorientierten und zugleich leistungsfähigen Unternehmensentwicklung. Besonders hervorzuheben sind folgende Massnahmen und Gestaltungsprinzipien:

Ganzheitliche Lernarchitektur
Die Verbindung von formalem, nicht-formalem, informellem und organisationalem Lernen schafft eine Lernarchitektur, die unterschiedliche Bedarfe, Rollen und Entwicklungshorizonte berücksichtigt. Dies erhöht die Anschlussfähigkeit von Lernen an den Alltag und an die strategische Entwicklung.

Einbettung in Vision, Kultur und Lean Management
Lernen wird nicht parallel zur Organisation betrieben, sondern in Vision, Kultur, Lean Management und tägliche Zusammenarbeit eingebettet. Dadurch gewinnt es Richtung, Relevanz und Wirksamkeit. Gemäss der Heuristik (nicht-wissenschaftliches Modell) betont etwa die 70-20-10-Regel, dass berufliches Lernen vor allem im Arbeitsprozess selbst (70 %), im sozialen Austausch (20 %) und erst in dritter Linie in formalen Weiterbildungssettings (10 %) erfolgt.[15] KI wird in diesem Zusammenhang immer bedeutsamer.

Förderung interner Entwicklungspfade
Die Entwicklung von Führungs- und Fachpersonen aus den eigenen Reihen, Job Rotations, Enrichments sowie die Verbindung interner und externer Weiterbildung stärken Kontinuität, Wissenstransfer und organisationale Stabilität.

Kommunikationsmarktplätze und soziale Lernformen
Wöchentliche und tägliche Austauschformate, Workshops und Lernprojekte fördern den Wissensfluss über Bereichsgrenzen hinweg und stärken die soziale Dimension des Organisationslernens.

Fehler- und Lernkultur
Organisationslernen setzt einen Umgang mit Fehlern voraus, der nicht primär auf Schuldzuweisung, sondern auf Erkenntnis, Verbesserung und Befähigung ausgerichtet ist. Dies gilt in besonderer Weise für Unternehmen, die auf eigenverantwortliches Handeln, Empowerment und geteilte Führung setzen. Organisationen lernen schliesslich nur dann wirksam, wenn Mitarbeitende Probleme ansprechen, Fehler sichtbar machen, Fragen stellen und Verbesserungsideen einbringen können. Psychologische Sicherheit (Edmundson 2020) beschreibt ein Klima, in dem solche Beiträge möglich sind, ohne negative persönliche Konsequenzen befürchten zu müssen.

[15] 70 % des Lernens erfolgen im Arbeitsalltag, also durch Erfahrung, herausfordernde Aufgaben, Problemlösung, Projektarbeit, Job Enrichment, Job Rotation, Ausprobieren und Reflexion im Tun. 20 % des Lernens erfolgen durch andere Menschen, also durch Feedback, Coaching, Austausch, Beobachtung, Zusammenarbeit, Mentoring und Lernen im Team. 10 % des Lernens erfolgen formal, also durch Kurse, Seminare, Trainings, Lehrgänge oder andere strukturierte Weiterbildungsformate.

Anschluss an Transformation und Organisationsentwicklung
Im Kontext von Transformation ist schliesslich entscheidend, dass Lernen nicht nur Qualifikation, sondern auch Verarbeitung, Beteiligung, Sinnbildung und kulturelle Verankerung ermöglicht. Kopf, Herz und Bauch gehören deshalb auch aus Sicht der Unternehmensführung zusammen. Im Sinne Kotters (2015) braucht es dafür neben formaler Struktur zusätzliche bewegliche Vernetzungs- und Initiativräume; im Sinne Glasls (2020) müssen Lernprozesse mit Diagnose, Zukunftsgestaltung, psychosozialer Begleitung und Umsetzung verbunden werden.

8.6 Exkurs: Generative KI als Unterstützung der Lernarchitektur

Die zunehmende Verfügbarkeit generativer KI eröffnet auch für ein mittelständisches Unternehmen wie die Killer Interior AG neue Möglichkeiten, Lernen, Wissensnutzung und organisationsbezogene Entwicklung gezielt zu unterstützen. Im Kontext dieses Buches ist dabei jedoch eine nüchterne und menschenorientierte Einordnung wichtig. Generative KI ist weder Heilsversprechen noch blosser Effizienzbeschleuniger. Ihr Nutzen hängt davon ab, ob sie so eingesetzt wird, dass sie Lernen, Reflexion, Entscheidungsfähigkeit und Zusammenarbeit stärkt, anstatt Aufmerksamkeit zu zerstreuen oder menschliches Urteil zu verdrängen.

Für die Killer Interior AG könnte generative KI zunächst als Ergänzung der bestehenden Lernarchitektur verstanden werden. Sie würde dann nicht an die Stelle von Führung, kollegialem Austausch, Lean Academy oder Erfahrungslernen treten, sondern diese Elemente unterstützen. Denkbar wäre etwa, dass interne Lernunterlagen, Prozessbeschreibungen, Schulungsinhalte, Best Practices oder häufige Projektfragen in einer unternehmensbezogenen Wissenslogik so aufbereitet werden, dass Mitarbeitende im Arbeitsprozess schneller auf relevantes Wissen zugreifen können. Damit liesse sich der Anspruch, Lernen nicht neben der Arbeit, sondern in die tägliche Arbeit zu integrieren, auf neue Weise unterstützen.

Gerade im Sinne der 70-20-10-Logik wäre dies interessant. Generative KI könnte das Lernen im Arbeitsprozess begleiten, indem sie Mitarbeitenden situativ Hinweise, Erklärungen, Zusammenfassungen oder

erste Strukturierungshilfen anbietet. Im Bereich der 20 Prozent des sozialen Lernens könnte sie die Vorbereitung und Nachbereitung von Feedbackgesprächen, Workshops, Führungsdialogen oder Lernsequenzen unterstützen, ohne den zwischenmenschlichen Austausch selbst zu ersetzen. Im Bereich der 10 Prozent des formalen Lernens könnte sie Schulungsunterlagen personalisieren, Lernpfade vorbereiten oder komplexe Inhalte in unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden aufbereiten.

Im Fall der Killer Interior AG wären dafür insbesondere folgende Einsatzfelder denkbar:

Unterstützung im Arbeitsprozess
Generative KI kann Mitarbeitende bei der Vorbereitung, Strukturierung und Reflexion konkreter Aufgaben unterstützen. Projektleitende könnten sich beispielsweise Entwürfe für Gesprächsleitfäden, Besprechungsvorlagen, Checklisten oder erste Zusammenfassungen komplexer Informationen erstellen lassen. In der Produktion und im Lean-Kontext könnten Standards, Arbeitsanweisungen oder Verbesserungshinweise schneller zugänglich gemacht und verständlicher formuliert werden.

Unterstützung der Lean Academy und interner Lernformate
Die Lean Academy könnte durch generative KI dabei unterstützt werden, Lerninhalte modular aufzubereiten, Fallbeispiele zu entwickeln, interne Schulungen zielgruppenspezifisch anzupassen oder Lernergebnisse zusammenzufassen. Ebenso könnten häufige Fragen aus Schulungen gesammelt, strukturiert und in ein lernunterstützendes System überführt werden.

Unterstützung von Führung und geteiltem Lernen
Für Führungskräfte und Mitarbeitende mit Führungsverantwortung könnte generative KI als Reflexions- und Sparringspartner dienen. Sie könnte helfen, Führungs- und Konfliktsituationen vor- und nachzubereiten, Entscheidungsoptionen zu strukturieren, Rollenklarheit zu reflektieren oder Kommunikationsalternativen zu prüfen. In einem Unternehmen, das auf geteilte und verteilte Führung setzt, könnte dies den Übergang von Wissen zu eigenverantwortlichem Handeln erleichtern.

Unterstützung organisationalen Lernens

Generative KI könnte schliesslich dazu beitragen, wiederkehrende Muster aus Projekten, Verbesserungsprozessen, Lernformaten oder Rückmeldungen sichtbarer zu machen. Damit liesse sich nicht nur individuelles Lernen unterstützen, sondern auch organisationales Lernen, also das Erkennen, Strukturieren und Weiterentwickeln kollektiv relevanter Erfahrungen.

Gleichzeitig ist eine klare Begrenzung wichtig. Generative KI darf nicht dazu führen, dass menschliche Urteilskraft, Verantwortung, Dialog und Kontextsensibilität unterschätzt werden. Gerade in projektbezogenen, kundenorientierten und situativ anspruchsvollen Umgebungen wie bei der Killer Interior AG bleiben Erfahrung, Beziehung, praktische Vernunft und kollektive Abstimmung zentral. KI kann hier unterstützen, aber nicht führen, verantworten oder Vertrauen ersetzen.

Im Buchkontext lässt sich dies zuspitzen: Jeder Mitarbeitende wird in Zukunft in gewisser Weise auch zur Führungskraft der eigenen und bereitgestellten KI-Agenten. Das bedeutet nicht hierarchische Führung im klassischen Sinn, sondern die Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu formulieren, Ergebnisse kritisch zu prüfen, Grenzen zu erkennen, Verantwortung zu behalten und KI als Werkzeug in eine menschenorientierte Arbeits- und Lernpraxis einzufügen. Damit wird KI-Kompetenz zu einem Teil moderner Lern- und Führungskompetenz.

Für die Killer Interior AG wäre deshalb ein sinnvoller Weg, generative KI schrittweise, praxisnah und lernorientiert einzuführen: nicht als grosses Technologieprogramm, sondern entlang konkreter Arbeits- und Lernprozesse. Entscheidend wäre, KI so zu gestalten, dass sie Fokus, Verständlichkeit, Befähigung und kollektives Lernen erhöht. Dann könnte sie zu einem weiteren Baustein einer lernfähigen, menschenorientierten und zugleich leistungsfähigen Organisation werden. Im Anschluss an das Konzept des «reflective practitioner» von Graham Gibbs auf individueller Ebene lässt sich gut das Vorgehen zum kollegialen Lernen als Exkurs ergänzen.

Ein konkretes Beispiel für eine kollegiale Lernbegleitung in einzelnen Schritten ist auf der folgenden Abbildung ersichtlich (Oestereich, Schröder 2020). Von der Vorstellung, dass KI-Agenten in diesem Zusammenhang als eigenständige Akteure der Lernbegleitung wirken, sind wir gegenwärtig noch entfernt.

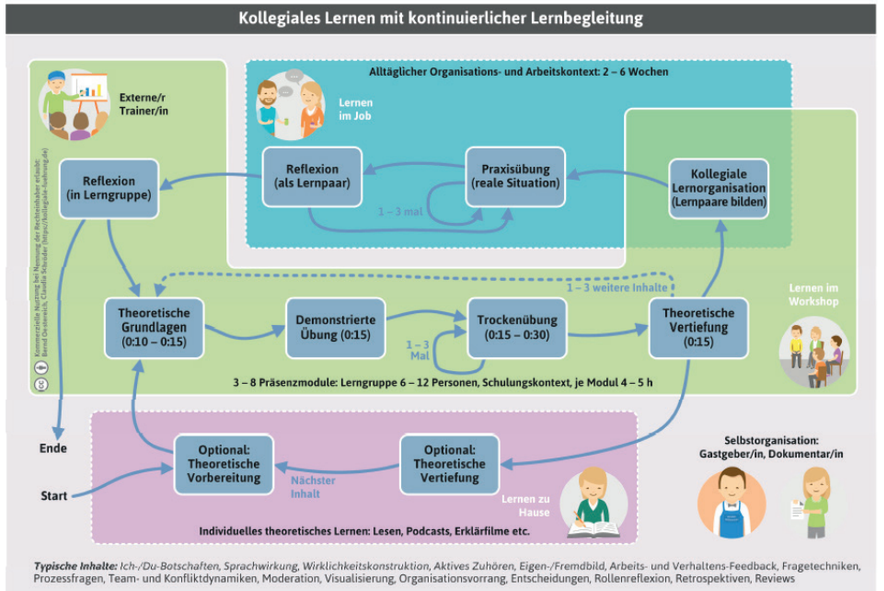


Abb. 56: Kollegiale Lernbegleitung (Download-Material – Werkstatt für kollegiale Führung (kollegiale-fuehrung.de)2017)

8.7 Schlussfolgerung

Lernen und insbesondere Organisationslernen bilden den Abschluss und zugleich eine Verdichtung der bisherigen Buchlogik. Was in den vorangehenden Kapiteln zu Vision, Mission, Kultur, Strategie, Lean Management, Führung und Arbeitsorganisation beschrieben wurde, kann nur dann nachhaltig wirksam werden, wenn es in individuellen, sozialen und organisationalen Lernprozessen aufgegriffen, eingeübt, reflektiert und weiterentwickelt wird.

Im Fall der Killer Interior AG zeigt sich Lernen als vielschichtige Praxis: formal und informell, individuell und kollektiv, geplant und beiläufig, fachlich und kulturell, effizient und menschenorientiert. Gerade diese Mehrdimensionalität macht den Fall für mittelständische Unternehmen interessant. Die Verbindung von Lernarchitektur, Vertrauenskultur, Lean Management, Kommunikationsmarktplätzen, Ent-

wicklungswegen und organisationaler Reflexion schafft eine hohe Anschlussfähigkeit an die Anforderungen einer sich verändernden Umwelt.

Transformation verbunden mit ambitioniertem Wachstum ist unter diesen Bedingungen nicht primär das Ergebnis eines linearen Change-Programms, sondern Ausdruck einer lernfähigen Organisation. Die Killer Interior AG zeigt damit exemplarisch, dass menschenorientierte Unternehmensführung und Organisationslernen keine Gegenpole zur Leistungsfähigkeit sind, sondern deren Voraussetzung.

9. Fazit: Zusammenspiel der Schlüsselthemen und Einordnung

Im Rückblick auf die Themen dieses Buches zeigt sich die Killer Interior AG nicht einfach als erfolgreiches KMU, sondern als ein Unternehmen, das über viele Jahre eine eigene Form von Führung, Lernen und Entwicklung herausgebildet hat. Diese Form ist nicht das Ergebnis eines einzelnen Programms, einer neuen Methode oder eines besonders wirkungsvollen Instruments. Sie entsteht vielmehr aus dem Zusammenspiel von unternehmerischer Haltung, gewachsener Kultur, klarer Orientierung, operativer Disziplin und der Bereitschaft, immer wieder aus konkreten Erfahrungen zu lernen. Anpassungsfähigkeit an neue Geschäftsfelder und technologische Möglichkeiten, weiteres Wachstum und die Transformation in Richtung eines strategischen Netzwerks der Killer Group verdeutlichen die permanente Entwicklungsleistung.

Neuere Befunde etwa zur agilen Transformation untermauern seit Jahren, dass die grössten Hürden von Transformationen weniger in den Methoden selbst liegen als in Führung, Kultur und organisationaler Verankerung. Der seit 2006 durchgeführte «State of Agile»-Survey von Digital.ai zeigt auch in den aktuellen Erhebungen, dass organisationale Widerstände, Kulturkonflikte, unzureichende Leadership-Beteiligung und fehlende Management-Unterstützung zentrale Barrieren bleiben. In der 2025er-Ausgabe verschiebt sich der Blick zusätzlich auf künstliche Intelligenz, Business Outcomes und Governance (Digital.ai 2025). Agile Arbeitsformen stehen damit nicht mehr nur für schnellere Softwareentwicklung, sondern für die grundlegendere Frage, wie Organisationen unter Unsicherheit lernfähig, anpassungsfähig und wirksam bleiben.

Damit wird ein Spannungsfeld sichtbar, das weit über agile Methoden hinausgeht. Viele Unternehmen stehen unter Druck, sich tiefgreifend zu erneuern: Purpose, Selbstverständnis, Kultur, Entscheidungslogiken, Führungsrollen und digitale Fähigkeiten müssen weiterentwickelt werden. Gleichzeitig bestehen wirtschaftliche Überlebenszwänge, Kostendruck, Investitionsunsicherheit und verkürzte Planungshorizonte. Die Versuchung ist gross, darauf mit punktuellen Massnahmen zu

reagieren: hier ein neues Tool, dort ein neues Framework, etwas Effizienzsteigerung, etwas Agilität, etwas KI. Solche Einzelmassnahmen können kurzfristig entlasten, reichen aber selten aus, wenn die tiefer liegenden Strukturen, Machtverhältnisse, Routinen und kulturellen Erwartungen unverändert bleiben.

Gerade hier unterscheidet sich der Fall Killer Interior AG von vielen technokratisch verstandenen Transformationsansätzen. Entwicklung wird nicht primär als Einführung eines neuen Managementkonzepts verstanden, sondern als fortlaufende Arbeit an Orientierung, Lernen und Anpassung. Die Frage lautet nicht: «Wie werden wir agil?», sondern grundlegender: «Wie bleibt ein mittelständisches Unternehmen unter veränderten Markt-, Technologie- und Kundenbedingungen handlungsfähig, lernfähig und wirtschaftlich erfolgreich?» Die Antwort liegt nicht in einem einzelnen Programm, sondern in der konsistenten Verbindung von Vision, Mission, Kultur, Strategie, Lean Management, Digitalisierung und Organisationslernen.

Diese im Buch ausführlich behandelten Themen stehen nicht nebeneinander, sie greifen ineinander. Die Vision gibt Richtung, die Mission «Werte schaffen» beschreibt den inneren Anspruch, die Kultur prägt das tägliche Miteinander, die Strategie bündelt die unternehmerischen Prioritäten und Lean Management übersetzt vieles davon in konkrete Arbeit, sichtbare Prozesse und laufende Verbesserung. Dadurch entsteht eine Art roter Faden, der das Unternehmen leitet und beweglich hält. Zur Erinnerung nochmals die thematische Übersicht des Buches:



Abb. 57: Thematischer Aufbau des Buches

Im Unterschied zu vielen Transformationsprogrammen, die mit neuen Begriffen und verbal verkündeter Dringlichkeit beginnen und erst im Anschluss nach organisatorischer Verankerung suchen, ist bei der Killer Interior AG der Ausgangspunkt ein anderer. Veränderung wird nicht primär als Projekt verstanden, das von einem alten Zustand in einen neuen Zielzustand führt. Veränderung ist eine dauerhafte unternehmerische Aufgabe. Märkte verändern sich – vom klassischen Laden- und Innenausbau in neue Märkte und Segmente –, Kundenanforderungen verschieben sich – etwa Räume als Begegnungszonen –, Technologien entwickeln sich, Mitarbeitende kommen hinzu, andere gehen, und aus dem Einzelunternehmen wird schrittweise eine Gruppe als strategisches Netzwerk, eingebettet in ein Ökosystem verschiedener Partner*innen und Stakeholder. In dieser Bewegung muss das Unternehmen immer wieder neu klären, was gleich bleiben soll und was sich verändern muss. Die Metapher vom Baum mit einem festen Stamm (Stabilität) und flexiblen Ästen (Veränderung) veranschaulicht dieses Verständnis mit der im Buch erläuterten «Killer Strategy Map».

Dabei ist menschenorientierte Unternehmensführung kein Gegensatz zu Effizienz, Produktivität oder wirtschaftlicher Leistung. Bei der Killer Group ist sie eine Voraussetzung dafür – Wertschöpfung und

Wertschätzung. Nur wenn Mitarbeitende verstehen, worum es geht, wenn sie über Wissen und Kompetenzen verfügen, wenn sie Verantwortung übernehmen dürfen und wenn Führung ihnen den dafür nötigen Rahmen gibt, kann ein Unternehmen schnell, beweglich und zugleich verlässlich handeln. Eigenverantwortung entsteht nicht durch Appelle. Sie entsteht durch Orientierung, Befähigung, Vertrauen und die Erfahrung, dass Entscheidungen dort getroffen werden können, wo Wissen vorhanden ist. Das Menschenbild ist bei der Killer Interior in den Basisannahmen (nach Schein, siehe das Kapitel «Kultur») tief verankert und erlaubt es, dass sich Menschen als ganze Personen (nicht nur Rolleninhaber) mit ihren Stärken und Schwächen einbringen, sich sicher fühlen, wachsen («growth mindset») können und selbstwirksam agieren.

Hier liegt eine der zentralen Führungsleistungen. Führung heisst in einer komplexen Welt nicht mehr, jedes Problem selbst zu lösen oder unter Druck und Stress in wahrgenommenen Krisensituationen in alte autoritäre Muster zurückzufallen und dann etwa Mitarbeitende aus dem Homeoffice wieder in die Firma zurückzubeordern. Führung heisst, eine Organisation so zu gestalten, dass Probleme dort gelöst werden können, wo sie entstehen und wo das notwendige Wissen und Können vorhanden ist. Das ist anspruchsvoll, weil es von Führungskräften verlangt, die eigenen Macht- und Einflussmuster zu reflektieren und Macht verantwortungsbewusst je nach Voraussetzung und Reifegrad der Mitarbeitenden zu teilen. Dabei müssen Führungspersonen Unsicherheit aushalten und gleichzeitig für Richtung, Zuversicht – was immer wichtiger wird – und Verbindlichkeit im Miteinander sorgen. In einer derartigen Ausrichtung verteilt sich Führung idealerweise auf verschiedene Personen und Funktionen und wird somit noch wichtiger: als vertrauensvolle Ermöglicherin, Übersetzerin auch schwieriger Nachrichten, Rahmengeberin und zuversichtliche Hüterin der gemeinsamen Ausrichtung – teilweise ein Balanceakt.

9.1 CEO-Reflexion Thomas Würtenberger: Führung als Ermöglichung

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 gemeinsam 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*innen 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, Mission und der Erfolgsfaktoren des Unternehmens sowie das Öffentlichmachen einer Führungskultur gehören zu diesen Aufgaben. Führung entwickelt sich damit weg von der Bevormundung und hin zur Ermöglichung (Enabler). Dieses Grundprinzip führt zu einer Organisation, die lernt, sich permanent zu verändern, und dabei Werte für Kunden und für sich selbst erschafft. Zudem wird die Organisation unabhängiger von einzel-

nen Personen, was zum Erfolg aller Beteiligten führt. Mit anderen Worten: Die Organisation lebt von der Vielfalt der Mitarbeitenden und nicht vom Erscheinungsbild 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 Mitarbeiter abhängig ist und damit schneller reagieren kann. Dies ist insbesondere in unvorhersehbaren Zeiten wie der Covid-19-Pandemie ein wesentlicher Faktor.

Die Führung trägt dabei die entscheidende Verantwortung. Denn Entscheidungsmacht abgeben und Mitarbeiter 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 Neuem eines beim Alten: «Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken.»

Diese Reflexion ist für das Buch deshalb so zentral, weil sie den Kern menschenorientierter Unternehmensführung verdeutlicht. Es geht nicht um oberflächliche Harmonie, nicht um Wohlfühlführung und schon gar nicht um das Abschaffen von Führung. Es geht um eine andere Qualität von Führung mit dem Kernaspekt: Wer Verantwortung abgeben will, muss selbst verantwortungsfähig sein, und wer Mitarbeitende befähigen will, muss die eigenen Grenzen erkennen. Und wer eine lernende Organisation will, muss akzeptieren, dass Lernen nicht nur bei den Mitarbeitenden beginnt, sondern gerade beim Management als Vorbild beginnen muss. Dabei hilft ein holistisch-organisches Verständnis von Organisation und ab und zu eine Aussenperspektive zum Aufzeigen blinder Flecken.

9.2 Konsistenz zwischen Sinn, Identität und täglicher Arbeit

Im Buch wurden unterschiedliche theoretische Modelle herangezogen, um diese Praxis einzuordnen. Das Dreieck aus Strategie, Struktur und Kultur macht sichtbar, dass Unternehmensentwicklung nur gelingt, wenn Richtung, organisatorische Form und gelebte Muster zusammenpassen. Das 7-S-Modell erweitert diesen Blick und zeigt, dass neben Strategie, Struktur und Systemen auch gemeinsame Werte, Führungsstil, Menschen und Fähigkeiten entscheidend sind. Die logischen Ebenen nach Dilts helfen schliesslich zu verstehen, warum Veränderung nicht auf der Ebene einzelner Massnahmen stehen bleiben darf und verteilte Führung voraussetzungsvoll ist.

Im Fall Killer Interior AG und Gruppe helfen diese Konzepte nochmals für eine zusammenführende Übersicht und Erläuterung. Auf der Oberfläche sieht man konkrete Praktiken: Lean-Workshops, 5S, Schulungsvideos, Führungsworkshops, digitale Werkzeuge, CAD/CAM-Lösungen, KI-Pilotprojekte oder neue Rollen in der Gruppe. Diese sichtbaren Praktiken sind wichtig. Ihre Wirkung entsteht aber erst, wenn sie mit tieferen Ebenen verbunden sind: mit dem Selbstverständnis des Unternehmens, mit der Mission «Werte schaffen», mit der Vision, mit den gelebten Werten und mit der Überzeugung, dass Menschen Verantwortung übernehmen können, wenn man ihnen die dafür nötigen Voraussetzungen gibt.

Konsistenz bedeutet dabei nicht, dass alles widerspruchsfrei ist. Im Gegenteil: Die Killer Interior AG bewegt sich wie jedes Unternehmen in Spannungsfeldern. Wachstum verlangt Struktur, darf aber Beweglichkeit nicht ersticken und die Organisation auch nicht mit zu vielen Initiativen und Massnahmen überfordern. Lean Management verlangt Standards, darf aber Lernen nicht verhindern. Digitalisierung verspricht Effizienz, darf aber menschliche Urteilskraft nicht ersetzen. Diversifikation eröffnet neue Märkte, darf aber die Identität des Unternehmens nicht verwässern. Gerade weil solche Spannungen nicht verschwinden, braucht es eine gemeinsame und konsistente Orientierung, an der sie immer wieder bearbeitet werden können.

Die folgende Schlussfigur und Tabelle fasst diesen systemischen Zusammenhang vereinfacht zusammen. Sie verbindet die logischen

Ebenen nach Dilts mit dem 7-S-Modell und übersetzt beides in die Entwicklung der Killer Interior AG.

Logische Ebene nach Dilts	Leitfrage	Bezug zum 7-S-Modell	Bedeutung für Killer Interior AG
Sinn/Purpose	Wozu gibt es uns?	Shared Values	Die Mission «Werte schaffen» weist über reine Wirtschaftlichkeit hinaus. Es geht um Nutzen für Kunden, Entwicklung für Mitarbeitende, Beitrag zum Werkplatz Schweiz, nachhaltige Wertschöpfung und langfristige Unabhängigkeit. Sinn entsteht nicht durch grosse Worte, sondern dadurch, dass diese Orientierung im Alltag spürbar wird.
Identität	Wer sind wir?	Shared Values, Style, Strategy	Killer Interior AG versteht sich nicht mehr nur als Ladenbauer, sondern als leistungsfähiger Innenausbau- und Lösungspartner innerhalb einer wachsenden Gruppe. Gleichzeitig bleibt die Herkunft als Familienunternehmen prägend. Die Herausforderung liegt darin, Wachstum, Professionalisierung und Diversifikation so zu gestalten, dass die eigene Identität erhalten und weiterentwickelt wird.
Werte und Überzeugungen	Warum handeln wir so?	Culture/Style	Vertrauen, Eigenverantwortung, partnerschaftlicher Umgang, Kundennähe und Lernbereitschaft bilden den kulturellen Kern. Diese Werte bewähren sich besonders unter Druck: bei Reklamationen, Terminverschiebungen, Kostenfragen oder Konflikten. Erst in solchen Situationen zeigt sich, ob Werte nur formuliert oder tatsächlich handlungsleitend sind.
Fähigkeiten	Was müssen wir können?	Skills, Staff, Systems	Die Organisation investiert systematisch in Fähigkeiten: Lean Academy, Fachschulungen, Führungsworkshops, Schulungsvideos, digitale Kompetenzen, KI-Anwendungen, CAD/CAM, Projektleitung und Prototypenentwicklung. Entscheidend ist, dass individuelles Lernen in organisationales Wissen überführt wird.
Verhalten	Was tun wir konkret?	Systems, Structure, Style	Im Alltag zeigt sich die Unternehmensführung in konkreten Praktiken: Verschwendung vermeiden, Prozesse verbessern, Verantwortung übernehmen, Kundenbedürfnisse aufnehmen, Wissen teilen, Lösungen gemeinsam entwickeln und Entscheidungen möglichst dort treffen, wo Kompetenz vorhanden ist. Hier wird sichtbar, ob Vision und Werte tatsächlich wirksam werden.
Umwelt/ Kontext	In welcher Welt handeln wir?	Strategy, Structure, Systems	Das Unternehmen steht in einem anspruchsvollen Umfeld: rückläufiger klassischer Ladenbau, neue Beratungsräume, Fachkräftemangel, Digitalisierung, KI, veränderte Kundenbedürfnisse, geopolitische Unsicherheit und Investitionszurückhaltung. Diese Umwelt wird nicht nur als Bedrohung verstanden, sondern als Anlass, Strategie, Struktur, Kompetenzen und Lernprozesse weiterzuentwickeln.

Tabelle 5: Integrierende Schlussfigur: Logische Ebenen, 7-S und Killer Interior AG

Die Übersicht zeigt, dass die Stärke der Killer Interior AG nicht in einem einzelnen Erfolgsfaktor liegt. Weder Lean Management noch Kultur, weder Digitalisierung noch Vision erklären für sich genommen die Entwicklung des Unternehmens. Entscheidend ist, dass diese Elemente integral miteinander verbunden sind und tief im Selbstverständnis verankert sind beziehungsweise immer wieder neu durch etablierte Praktiken verankert werden.

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. gemäss den logischen Ebenen von Dilts auf einer Ebene nicht gelöst werden können, geht man auf die nächsthöhere Ebene und nutzt diese als Ressource zur Problemlösung (Lernen findet dann auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen neurologischen Arealen statt mit zum Teil auch emotional entlastenden Momenten). Es kommt zu veränderten Verhaltensweisen – das Konzept des dynamischen Selbstbildes und das «growth mindset» können dafür auf individueller Ebene zusätzlich 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.

Lernen als Verbindung von Stabilität und Beweglichkeit

Eine der wichtigsten Erkenntnisse dieses Buches lautet deshalb: Lernfähigkeit verbindet Stabilität und Beweglichkeit; wie wir an vielen Stellen im Buch gezeigt haben, kommt Agilität ohne Stabilität nicht aus. Stabilität entsteht durch klare Prinzipien, gemeinsame Werte, zuverlässige Prozesse und ein erkennbares Selbstverständnis sowie verlässliche und glaubwürdige Persönlichkeiten. Beweglichkeit entsteht durch Reflexion, Verbesserung, Wissenstransfer, dezentrale Verantwortung und die Bereitschaft, auf neue Anforderungen zu reagieren beziehungsweise diese proaktiv mitzugestalten.

Insbesondere im Zusammenhang mit den ambitionierten Wachstumszielen wird diese Verbindung entscheidend. Die Killer Interior AG und die Gruppe stehen vor der Aufgabe, zusätzliche Märkte, neue Kompetenzen, neue Gesellschaften und digitale Werkzeuge zu integrieren, ohne die gewachsene Stärke zu verlieren. Dies gelingt nicht durch Hierarchieaufbau allein. Es braucht Strukturen, aber keine Struktur um ihrer selbst willen, sondern konkrete neue Wege in Richtung Netzwerkorganisation beziehungsweise Gruppe. Es braucht Personen und Rollen, aber keine Rollenbürokratie; Personen mit ihren Stärken und Schwächen dürfen und sollen weiterhin unverstellt agieren, dabei Situationen kompetent beurteilen und Spielräume nutzen. Das ist der grosse Unterschied zu Unternehmen und Verwaltungen, in denen Mitarbeitende nur noch nach Vorgaben Aufgaben vollziehen – provokativ formuliert: einen sinnentleerten Job ohne spürbaren Nutzen verrichten.

Um Mitarbeitende zu ermächtigen, braucht es Systeme und Rahmenbedingungen, aber keine technokratische Übersteuerung und Kennzahlenflut. Und es braucht Führung, die nicht alles zentral entscheidet, sondern den Zusammenhang zwischen Richtung, Kompetenz und Verantwortung gestaltet.

Damit erhält auch Lean Management im Schlusskapitel nochmals eine besondere Bedeutung. Lean ist im Fall Killer Interior AG nicht einfach eine Methode zur Effizienzsteigerung. Lean ist eine Sprache für Verbesserung, eine Form der Beobachtung, eine Schulung der Aufmerksamkeit und eine soziale Praxis des gemeinsamen Lernens. Wer Verschwendung vermeidet, Prozesse sichtbar macht und bessere Lösungen sucht, arbeitet nicht nur an Kosten. Er arbeitet an der Lernfähigkeit der Organisation.

9.3 Digitalisierung und KI als neue Bewährungsprobe

Die jüngsten Entwicklungen rund um Digitalisierung und künstliche Intelligenz verschärfen diese Fragen. Digitale Werkzeuge, CAD/CAM, ERP-Systeme, KI-Anwendungen und automatisierte Prozesse können die Leistungsfähigkeit der Organisation erheblich stärken. Sie können Transparenz erhöhen, Wiederholarbeiten reduzieren, Daten nutzbar machen und Entscheidungsgrundlagen verbessern. Gleichzeitig erhö-

hen sie die Anforderungen an Urteilskraft, Datensicherheit, Verantwortung und Aufmerksamkeit.

Für ein menschenorientiertes Unternehmen ist daher entscheidend, Digitalisierung nicht als Selbstzweck zu behandeln. Technologie soll dem Menschen und der Wertschöpfung dienen, nicht umgekehrt. KI kann Mitarbeitende entlasten, Wissen zugänglich machen und Prozesse verbessern. Sie ersetzt aber nicht die Verantwortung, Ergebnisse zu prüfen, Kundenbedürfnisse zu verstehen, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu tragen. Der Mensch bleibt nicht nur «in the loop», sondern idealerweise «in the lead» oder im Kollektiv in der Lage, Neues hervorzubringen.

In diesem Zusammenhang werden auch Aufmerksamkeit und Fokus zu einer Führungs- und Organisationsaufgabe. In einer digitalisierten Arbeitswelt ist Aufmerksamkeit aufgrund stetiger Unterbrechung und Fragmentierung nicht selbstverständlich. Sie muss geschützt, geführt und kultiviert werden. Lernen braucht Zeit, Beobachtung, Reflexion, Austausch und vertieftes Arbeiten («deep work» und «deep sensing») unter neuroergonomischen Bedingungen in institutionalisierten Gefässen. Dies muss in guten Zeiten aufgebaut werden, damit man auch in Belastungs- und Krisenphasen davon Gebrauch machen kann und nicht in stressbedingte Negativspiralen mit neuronal limitierten Handlungsmustern («survival mode») gerät. Bekanntlich leiden dann nicht nur gute Entscheidungen, sondern auch die mentale und physische Gesundheit.

Wer ständig unterbrochen ist und nur noch oberflächlich arbeitet («shallow work»), kann weder sorgfältig entscheiden noch nachhaltig lernen. Auch hier zeigt sich: Menschenorientierte Führung beginnt im Konkreten – in Arbeitsformen, Kommunikationsregeln (bitte nicht 7 Tage mal 24 Stunden erreichbar …), digitalen Routinen (müssen E-Mails und Chats sofort beantwortet werden?) und in der Frage, was im Alltag tatsächlich Priorität (Symbole der Beschäftigung: E-Mails, Chats, Meetings, Multitasking oder wirkliche Aufmerksamkeit und Produktivität?) erhält (vgl. Krebs, Kuhn 2025).

Unternehmen des Industriezeitalters wurden wie Maschinen gestaltet: standardisiert, prozessgetrieben, hierarchisch und austauschbar. Organisationen im KI-Zeitalter ähneln zunehmend lebenden Ökosystemen: dynamisch, kollaborativ, dezentral, adaptiv und in Echtzeit responsiv. Die mächtigsten Unternehmen der Zukunft sind möglicherweise nicht die grössten, sondern jene, die am schnellsten lernen und entstehende Chancen wahrnehmen.

Wenn KI die Kosten der Replikation von Expertise dramatisch senkt, bricht das weg, was einst Quelle von Wettbewerbsvorteilen war – proprietäre Methoden, Skaleneffekte, zehn Jahre Ausbildung. Was ist an einem Unternehmen im Zeitalter der KI unersetzlich? Nicht Algorithmen; diese werden zur Ware. Die eigentliche Quelle liegt in der Fähigkeit, Organisationen aufzubauen, in denen sich technologische Intelligenz und menschliche Feldintelligenz gemeinsam weiterentwickeln können.

Organisationen müssen mit derselben Ernsthaftigkeit in Deep-Work- und Deep-Sensing-Infrastruktur investieren, mit der sie in KI investieren. Das ist die andere Hälfte der Infrastruktur, die heute in den meisten Organisationen und Volkswirtschaften fehlt (vgl. Scharmer 2026). Die verborgene Infrastruktur dieser Resilienz sind die Menschen, die Spannungen wahrnehmen, bevor sie zu Krisen werden; die Vertrauen über Stakeholder-Gruppen hinweg halten; die erkennen, was Kundinnen und Kunden nicht artikulieren können. Diese Formen von Intelligenz erscheinen selten in KPIs, und doch sind sie oft die Quelle der tiefsten Wettbewerbsbeständigkeit einer Organisation. Darin liegt das Paradox des KI-Zeitalters: Je reichlicher Intelligenz verfügbar wird, desto knapper – und damit wertvoller – wird relationale und feldbasierte Intelligenz.

Was andere Unternehmen aus dem Fall lernen können

Der Fall Killer Interior AG lässt sich nicht kopieren. Er ist zu stark mit Geschichte, Eigentümerschaft, Personen, Branche und Kultur verbunden. Gerade deshalb ist er interessant. Er bietet keine einfache Blaupause, sondern zeigt ein Muster, von dem andere Unternehmen lernen können.

Dieses Muster lautet: Unternehmensentwicklung wird tragfähig, wenn sie nicht auf Einzelmassnahmen reduziert wird. Wer eine lernfähige Organisation will, muss an mehreren Dimensionen und auf mehreren Ebenen gleichzeitig arbeiten. Dies geht nicht spannungsfrei, denn es braucht Richtung, aber auch Übersetzung durch geeignete Persönlichkeiten. Es braucht Werte, aber vor allen Dingen gelebte Prakti-

ken und Vorbilder. Es braucht Struktur, aber auch Beweglichkeit und insbesondere Aufmerksamkeit und Anpassungsfähigkeit. Es braucht Technologie, aber auch Urteilskraft und ein Bewusstsein für digitale Herausforderungen jenseits der Technologieeuphorie. Es braucht Führung, aber auch geteilte Verantwortung in komplexen Lagen.

Die Killer Interior AG zeigt, dass menschenorientierte Unternehmensführung keine Abkehr von Leistung ist. Sie ist eine Form, Leistung unter dynamischen Bedingungen überhaupt möglich zu machen. Menschenorientierung bedeutet nicht, Anforderungen zu senken. Sie bedeutet, Menschen so zu befähigen, dass sie Anforderungen gemeinsam und verantwortungsvoll bewältigen können, ohne idealerweise in Überforderung zu münden. Bei häufiger Überforderung, Beschleunigung und weiterer technologischer Verdichtung des Arbeitsalltags landet man sonst eher bei einer Leistungs-Show oder Pseudoproduktivität (Cal Newport) mit all ihren digitalen Artefakten (z. B. «AI work slop») und der Täuschungs-Logik: «Pimpen, faken, posten», statt wirklicher Aufmerksamkeit, Produktivität, Vertiefung und Resilienz.

Abschliessender Gedanke

Am Ende dieses Buches steht deshalb kein fertiges Rezept, sondern eine Einsicht: Zukunftsfähige Unternehmen entstehen dort, wo Menschen, Strukturen, Technologien und Werte in einen lernfähigen Zusammenhang gebracht werden. Die Killer Interior AG zeigt, wie dies in einem KMU gelingen kann – nicht perfekt, nicht widerspruchsfrei, aber mit einer erkennbaren Richtung und einer bemerkenswerten Konsistenz.

Im Buch haben wir versucht, am Fallbeispiel zu zeigen, dass Organisationen stabiler werden, wenn Wissen geteilt und über einzelne Personen hinaus verfügbar wird. Sie werden flexibler, wenn Entscheidungen dort getroffen werden können, wo Kompetenz, Information und Nähe zum Problem vorhanden sind. Sie werden innovativer, wenn Mitarbeitende nicht nur ausführen, sondern beobachten, hinterfragen und verbessern sowie Handlungsspielräume im Interesse der Firma und Umwelt nutzen können. Und sie bleiben menschlich, wenn Führung nicht in Kontrolle stecken bleibt, sondern Verantwortung ermöglicht und einen sinnvollen Beitrag und Nutzen stiftet.

Ohne Werteorientierung und Purpose geht dies nicht, wie es mithilfe einer weiteren Aussenperspektive zum Abschluss beispielhaft anhand der Nachhaltigkeitsphilosophie von der Outdoor-Marke Patagonie in einem Zitat von CEO Ryan Gellert verdeutlicht werden soll: «Irgendwie haben wir Menschen unsere Rolle in der Wirtschaft von unseren eigenen Werten entkoppelt. Das gilt für CEOs 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 Aktionäre. Das war gut zu sehen, aber es müssen auch konkrete Taten folgen.»[16]

Menschenorientierte Unternehmensführung und Organisationslernen sind damit keine «weichen» Zusatzthemen guter Zeiten. Sie sind Kernbedingungen dafür, dass Unternehmen unter Unsicherheit handlungsfähig, wirksam und wirtschaftlich erfolgreich bleiben. Wer den Fall Killer Interior AG liest, liest deshalb nicht nur eine Unternehmensgeschichte und Fallstudie. Er oder sie liest auch eine Einladung, Führung neu zu denken: als Arbeit an Sinn, Verantwortung, Lernen und gemeinsamer Zukunftsfähigkeit.

Humane Organisationsformen und gute Arbeit bieten Chancen, das volle Potenzial von Menschen auszuschöpfen und dabei die technologischen Möglichkeiten in vermehrt horizontalen Welten zu nutzen. Das mag unter den gegebenen systemischen Bedingungen und der aktuellen «Verlust-Eskalation» (Reckwitz 2024) wie ein naiver, idealistischer Wunsch klingen, aber Nihilismus (der Glaube, dass es keinen höheren Sinn, keine festen Werte und keine Wahrheit gibt) spielt nur in die Hände von Autokraten (Applebaum 2024). Zudem sind die ökologischen Herausforderungen unverkennbar und die gegenwärtigen Handlungsmuster beängstigend. In Anlehnung an Peter Druckers berühmtes Zitat zum Zusammenhang von Kultur und Strategie könnte es jetzt auch lauten: «Climate Crisis eats AI for Breakfast» ein Teil der gegenwärtigen Investitionen in künstliche Intelligenz oder militärische Rüstung für den Klimaschutz würde dem Planeten helfen.

[16] Siehe das Interview z. B. in der NZZ am Sonntag vom 16.01.2021; Patagonia will nicht mehr wachsen, sagt der CEO der Outdoor-Marke (nzz.ch).

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 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.

10 Literatur verzeichnis

APPLEBAUM, ANNE (2024). Die Achse der Autokraten. Korruption, Kontrolle, Propaganda: Wie Diktatoren sich gegenseitig an der Macht halten. München: Siedler.

ARGYRIS, CHRIS; SCHÖN, DONALD A. (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.

AVOLIO, B. J. (2004). Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back to Transform Forward. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow (pp. 71–98). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

BASS, BERNARD M.; AVOLIO, BRUCE J. (2000): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.

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

BAUER, JOACHIM (2023): Realitätsverlust. Wie KI und virtuelle Welten von uns Besitz ergreifen und die Menschlichkeit bedrohen. München: Heyne.

BENNIS, WARREN G.; NANUS, BURT (2004): Leaders. Strategies for Taking Charge. Updated Edition. New York: HarperBusiness Essentials.

BINSWANGER, MATHIAS (2019): Der Wachstumszwang. Warum die Volkswirtschaft immer weiterwachsen muss, selbst wenn wir genug haben. Weinheim: Wiley-VCH.

BINSWANGER, MATHIAS (2024): Die Verselbstständigung des Kapitalismus. Wie KI Menschen und Wirtschaft steuert und für mehr Bürokratie sorgt. Weinheim: Wiley-VCH.

BÖSCH, M. (2024): „Working by Outcomes – The Future of Working in Self-Organized Teams“ unveröffentlichte Bachelorarbeit an der FHNW, Hochschule für Wirtschaft betreut durch Michael Krebs

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.

DENISON CONSULTING (O. J.). INTRODUCTION TO THE DENISON MODEL. ONLINE VERFÜGBAR UNTER DENISON CONSULTING, ABGERUFEN AM 13.08.2026.

DERUE, D. S., & ASHFORD, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. Academy of management review, 35(4), 627-647.

DIGITAL.AI (2025). 18th State of Agile Report: The Adaptation Era. Digital.ai; https://stateofagile.com/.

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

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

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

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

DWECK, CAROL S.; YEAGER, DAVID S. (2019): Mindsets. A View From Two Eras. In: Perspectives on Psychological Science 14 (3), S. 481-496.

EDMONDSON, AMY C. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly 44 (2), S. 350-383.

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. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

FREGA, R. (2024). Firms as coalitions of democratic cultures: towards an organizational theory of workplace democracy. Critical Review of International Social and Political Philosophy, 27(3), 405–428.

Gazzaley, Adam; Rosen, Larry D. (2018): Das überforderte Gehirn. Mit Steinzeitwerkzeug in der High-tech-Welt. München: Redline Verlag.

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

GIBBS, GRAHAM (1988): Learning by Doing. A Guide to Teaching and Learning Methods. Oxford: Oxford Further Education Unit.

GIDDENS, ANTHONY (1984): The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley: University of California Press.

GLASL, FRIEDRICH; KALCHER, TRUDE; PIBER, HANNES (2020): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern: Haupt.

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

HASLAM, S. A., ALVESSON, M., & REICHER, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. The Leadership Quarterly, 35(3), 101770.

HAIDT, JONATHAN (2024): The Anxious Generation. How the Great Rewiring of Childhood Is Causing an Epidemic of Mental Illness. New York: Penguin Press.

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: Harvard Business Review Press.

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

HARI, JOHANN (2022): Abgelenkt. Wie uns die Konzentration abhandenkam und wie wir sie zurückgewinnen. München: riva.

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

HEIMSOETH, ANTJE (2018): Kopf gewinnt! Mental stark im Beruf und Privatleben. Wiesbaden: Springer Gabler.

HUNGENBERG, HARALD (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. Wiesbaden: Springer Gabler.

JÄNCKE, LUTZ (2021): Von der Steinzeit ins Internet. Der analoge Mensch in der digitalen Welt. Bern: Hogrefe.

JESSL, RANDOLF; WILHELM, THOMAS (2023): Shared Leadership. Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung. München: Vahlen.

JOHNS, G. (2024). The context deficit in leadership research. The Leadership Quarterly, 35(1), 101755.

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

KORTE, MARTIN (2021): Hirngeflüster. Wie wir lernen, unser Gedächtnis effektiv zu trainieren. 3. Auflage. München: dtv.

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

KOTTER, JOHN P. (1996): Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

KOTTER, JOHN P. (2014): Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston: Harvard Business Review Press.

KOTTER, JOHN P. (2015): Die Kraft der zwei Systeme. Erfolgsfaktor Agilität in Unternehmen. München: Vahlen.

KOTTER, JOHN P.; RAATH, RUSSELL; GUPTA, GAURAV; AKHTAR, VANESSA; ROSENFELDT, RACHEL LOVERME; CARDER, DAVID; BOYATZIS, RICHARD (2021): Survive + Thrive. Kotter International. Online verfügbar unter: https://www.kotterinc.com/survive-thrive/.

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

KREBS, MICHAEL; KUHN, CHRISTINE (2025): Mehr SMART als PHONE - fokussiert und inspiriert arbeiten. Wiesbaden: Springer essentials. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71521-5.

KÜHL, STEFAN (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

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

LEE, A.; LYUBOVNIKOVA, J.; ZHENG, Y.; LI, Z. F. (2023). Paradoxical leadership: a meta-analytical review. Frontiers in Organizational Psychology, 1, 1229543. https://doi.org/10.3389/forgp.2023.1229543

LEE, M. Y. & EDMONDSON, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior, 37, 35–58.

LIKER, JEFFREY K. (2004): The Toyota Way. 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.

LUHMANN, NIKLAS (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

LUHMANN, NIKLAS (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

MAAS, RÜDIGER (2024): Generation arbeitsunfähig. Wie uns die Jungen zwingen, Arbeit und Gesellschaft jetzt neu zu denken. München: Goldmann.

MARK, GLORIA (2023): Attention Span. A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity. Toronto: Hanover Square Press.

MCCULLOCH, WARREN S. (1965): Embodiments of Mind. Cambridge, MA: MIT Press.

MINTZBERG, HENRY (1991): Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden: Gabler.

MONTAG, CHRISTIAN (2018): Homo Digitalis. Smartphones, soziale Netzwerke und das Gehirn. Wiesbaden: Springer.

MORGAN, GARETH (1997): Images of Organization. Thousand Oaks: 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), S. 462-479. https://doi.org/10.1108/09534819910300846.

NEWPORT, CAL (2022): Konzentriert arbeiten. Regeln für eine Welt voller Ablenkungen. 6. Auflage. München: Redline Verlag.

NEWPORT, CAL (2024): Slow Productivity. The Lost Art of Accomplishment Without Burnout. New York: Portfolio/Penguin.

O'SULLIVAN, MICHAEL (2019): The Levelling. What's Next After Globalization? London: PublicAffairs.

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.

PARKER, S. K., BINDL, U. K., & STRAUSS, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. Journal of management, 36(4), 827-856.

PETERS, THOMAS J.; WATERMAN, ROBERT H. (1982): In Search of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.

PETERS, THOMAS J.; WATERMAN, ROBERT H. (2003): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 9. Auflage. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft.

PFEFFER, JEFFREY (2011): Power. Why Some People Have It and Others Don't. New York: HarperBusiness.

PINK, DANIEL H. (2010): Drive. Was Sie wirklich motiviert. Salzburg: Ecowin.

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

REASON, PETER (HG.) (2004): Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice. London: Sage.

RECKWITZ, ANDREAS (2024): Verlust.Ein Grundproblem der Moderne. Berlin: Suhrkamp.

ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, TIMOTHY A. (2017): Organizational Behavior. Global Edition. 17. Auflage. Harlow: Pearson.

ROSA, HARTMUT (2026). Situation und Konstellation. Vom Verschwinden des Spielraums. Berlin: Suhrkamp.

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

ROSSO, B. D., DEKAS, K. H., & WRZESNIEWSKI, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in organizational behavior, 30, 91-127.

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

SCHARMER, OTTO (2018): The Essentials of Theory U. Core Principles and Applications. Oakland: Berrett-Koehler.

SCHARMER, OTTO (2026): Leadership's Blind Spot in the Age of AI. MIT Sloan. Management Review. Boston

SCHEIN, EDGAR H.; SCHEIN, PETER (2018): Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage. München: Vahlen.

SCHERMULY, CARSTEN C. (2025): Die Psychologie der Macht. Wie sie uns und das Zusammenleben prägt. Freiburg: Haufe.

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

SCHREYÖGG, GEORG; GEIGER, DANIEL (2024): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 7 Auflage. 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.

STARKER, VERA (2026): Stop Bullshit Work. Wie Unternehmen im Zeitalter von Overflow ihre Produktivität retten können. Berlin: Rossberg Verlag.

STARKER, VERA; ROOS, KATHARINA (2025). Zuversicht – die neue Führungskraft. Wie Führung in unsicheren Zeiten gelingt. München: Verlag Franz Vahlen.

STARKER, VERA; ROOS, KATHARINA; SCHARFENBERG, VERONIKA; BUSCH, VOLKER (2025): Konzentriertes Arbeiten als Aufgabe der Organisation? Eine Prä-Post-Studie zur Implementierung von Fokuszeit in deutschen Unternehmen. NWI Next Work Innovation.

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

TEECE, DAVID J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: Strategic Management Journal 28 (13), S. 1319-1350.

THOMAS, N., & GUPTA, S. (2018). Organizational cynicism–what every manager needs to know. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 32(2), 16-19.

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. Wie Unternehmen und Kunden gemeinsam Probleme lösen. Frankfurt am Main: 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. 8. Auflage. Harlow: Pearson.

ZÖLCH, MARTINA; OERTIG, MARCEL; CALABRÒ, VIKTOR (HG.) (2020): Flexible Workforce - fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Bern: Haupt.

11 Anhang

Ansprechpartner Killer Interior AG



v.l.n.r. Thomas Würtenberger (CEO / Group CEO), Marco Killer (Inhaber und VR-Präsident)

Neubau-Videos, Fotos, Zeitungsartikel

11.1 Der neue Standort

Neubau Lupfig 2018

Am 1. Januar 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.



Erweiterungsbau Lupfig, Baustart 2025

Am 23. September 2025 erfolgte der Spatenstich für die Erweiterung des Produktions-, Lager- und Logistikgebäudes der Killer Interior AG in Lupfig. Mit dem Ausbau erhöht das Unternehmen seine Kapazitäten und schafft zusätzliche Flexibilität am Produktionsstandort. Gleichzeitig entstehen die räumlichen Voraussetzungen für weiteres Wachstum und die langfristige Entwicklung des Unternehmens. Das Bauprojekt markiert einen weiteren Entwicklungsschritt in der fast 90-jährigen Geschichte der Killer Interior AG. Es folgt nur sieben Jahre nach dem Umzug vom früheren Firmenstandort in Turgi in den Neubau in Lupfig. Seither ist die Zahl der Mitarbeitenden von rund 60 auf über 110 gestiegen. Der fünfstöckige, knapp 27.5 Meter hohe Erweiterungsbau wird direkt an die bestehenden Hallen angebaut und überragt diese um 10.8 Meter. In den Untergeschossen sind Autoeinstellplätze und Lagerflächen vorgesehen. Das Erdgeschoss und ein partielles Zwischengeschoss werden für Produktion und Logistik genutzt. In den Obergeschossen entstehen weitere Lagerflächen sowie Begegnungszonen. Der Neubau verfügt über eine Grundfläche von 2'435 m^2 und eine Nutzfläche von 12'680 m^2. Die Investitionskosten belaufen sich auf rund 20 Millionen Franken. Die Bauzeit beträgt rund zwei Jahre. Die Eröffnung ist für Frühling 2028 vorgesehen.

Weitere Informationen sowie Zeitraffer-Aufnahmen, Fotos und Medienberichte zum Bauprojekt





11.2 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.

Im Erweiterungsbau wird, wie in den bestehenden Gebäuden, ein nachhaltiges Energiekonzept u.a. mit Abwärme Rückgewinnung, Grundwasser-Wärmepumpen und Photovoltaikanlage implementiert. Ein innovatives Batteriespeichersystem für den industriellen Einsatz mit einer Leistung von 170 kW und einer Kapazität von 672 kWh sorgt für die Glättung des Netzstrombezugs und eine Ersatzstromlösung für mindestens vier Stunden. Der Eigenstromverbrauch wird durch die grosszügige E-Ladeinfrastruktur weiter erhöht.





Autoren

Michael Krebs, Dr. rer. oec., ist seit 2019 Dozent unter anderem für Organisation, Führung und Change-Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft am Institut für Personalmanagement und Organisation und extended faculty member der Edinburgh Business School an der Heriot-Watt University. Zuvor war er 14 Jahre bei der Credit Suisse in unterschiedlichen Funktionen. Davor war er Human Resource Manager 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
Dr. Michael Krebs | 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
Dr. Thomas W. Würtenberger | LinkedIn

Mitwirkender Autor

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
Marco Killer | LinkedIn

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
CH – 4600 Olten
Schweiz

www.fhnw.ch/wirtschaft

Dr. Michael Krebs, FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten
und Dr. Thomas Würtenberger, Killer Interior AG, Lupfig

Unter Mitwirkung von Marco Killer, Killer Interior AG, Lupfig

Konzeption:
Dr. Michael Krebs, FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten
und Dr. Thomas Würtenberger, Killer Interior AG, Lupfig

Redaktion:
Michèle Aeberhard, Killer Interior AG

Lektorat:
Dr. Mechthilde Vahsen

Layout:
Nadja Häfliger, Zürich

1. Auflage 2026
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.

© 2026 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: 3-03724-220-5
ISBN 13: 978-3-03724-220-9
EAN: 9783037242216