



Bachelor-Thesis

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts in Philosophie, Politik und Ökonomik

**Transformation der Organisationskultur im mittelständischen
Handwerk. Eine Einzelfallstudie der Alois Heiler GmbH**

Transformation of organizational culture in medium-sized craft enterprises.

A Single Case Study of the Alois Heiler GmbH

Private Universität Witten/Herdecke

Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft Sommersemester 2021

Dozenten

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und

Entwicklung von Unternehmerfamilien

Erstprüfer: Prof. Dr. Heiko Kleve

Zweitprüfer: PD Dr. Tobias Köllner

Vorgelegt von:

Severin Rommeler

Philosophie, Politik und Ökonomik (B.A.), Matrikelnummer: 1600291

Am Birkenacker 33

79199 Kirchzarten

severin.rommeler@uni-wh.de

Kirchzarten, den 04.09.2021

Abstract

Das Anliegen der vorliegenden Bachelorarbeit im Bereich der qualitativen Sozialforschung besteht darin, die Veränderungsmöglichkeiten einer Organisationskultur im Handwerk anhand eines Fallbeispiels (Alois Heiler GmbH) herauszuarbeiten.

Nach einer Einführung und den theoretischen Grundlagen der Organisationstheorie, New Work und der Organisationskultur, wird die Fallstudie durch die Auswertung der leitfadengestützten Interviews im Fokus stehen. Dabei wird zunächst eine methodische Herangehensweise dargestellt, die Personenauswahl beschrieben und anschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

Im Theorie-Praxis Abgleich, der zum einen die theoretische Grundlage und Herangehensweise an Veränderungsprozesse beleuchtet und zum anderen mit den Ergebnissen der Fallstudie anhand der Interviews vergleicht, soll herausgefunden werden, ob die theoretische Herangehensweise in Teilen mit der in der Praxis übereinstimmt oder wo sich Unterschiede zeigen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Das Konzept <i>New Work</i> – Sinn der Arbeit	4
3. Organisation und Kultur	5
3.1. Drei Seiten einer Organisation als Funktionsweise	9
3.1.1. Organisationsauftritt als Schauseite	9
3.1.2. Organisationsstruktur als formale Seite	9
3.1.3. Organisationskultur als informale Seite	10
3.1.4. Entstehung einer Organisationskultur	12
3.1.5. Erhaltung einer Organisationskultur	12
3.1.6. Faktoren für Veränderungen einer Organisationskultur	13
3.1.7. Evaluation von Veränderungen der Organisationskultur	18
3.2. Die selbstwirksame Organisation	19
4. Fallbeispiel Alois Heiler GmbH	22
5. Methodische Vorgehensweise	22
5.1. Vorüberlegungen zur Datenerhebung	23
5.2. Datenerhebung durch leitfadengestützte Interviews	23
5.3. Auswahl der Personen	25
5.4. Vorgehensweise zur Auswertung und Analyse	26
6. Ergebnisse der Interviews	27
6.1. Tiefenanalyse	27
6.1.1. Geschäftsführer Stefan Heiler	28
6.1.2. Unternehmensberater Gebhard Borck	31
6.1.3. Betriebskatalysatorin Caroline Hess	33
6.1.4. Mitarbeiter	35
6.1.5. Lieferant	36
6.2. Vergleichende Analyse	37

7. Diskussion im Theorie-Praxis Abgleich.....	40
8. Fazit und Ausblick.....	45
Literaturverzeichnis.....	48
Anhang	51
Interviewleitfaden.....	52
Eidesstattliche Erklärung.....	56

Abkürzungsverzeichnis

ERP	Enterprise-Resource-Planning (Softwarelösung)
GFK	Gewaltfreie Kommunikation
HR	Human Resources
LF	Lieferant
MA	Mitarbeiter

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Faktoren für Veränderungen einer Organisationskultur auf drei Ebenen.....	42
Abbildung 1: Entscheidungsprämissen in drei Dimensionen.....	11

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit größtenteils eine neutrale Form des Geschlechts gewählt (z.B. Kunden, Kollegen etc.), wobei die entsprechenden Begriffe stets für alle Geschlechter gelten.

1. Einleitung

Der Trend zu hierarchiearmen Organisationen und der Drang zu selbstwirksamen, selbstgesteuerten und selbstverwalteten Unternehmen erfährt aktuell einen neuen Schub. Gerade durch und zu Beginn der Corona Pandemie haben sich Organisationen besonders schnell an neue Situationen anpassen müssen. Einigen Unternehmen ist das leichter gefallen als anderen. Aber warum? In einer immer komplexer werdenden Welt steigen die Anforderungen an Organisationen in Hinblick auf Flexibilität, Partizipationsmöglichkeiten und flache Hierarchien mit mehr Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen. Hinzu kommen neue Generationen, die den Sinn ihres Tuns deutlich mehr hinterfragen, sodass eine Auseinandersetzung mit dem Zweck von Organisationen erforderlich wird.

Der kurze Überblick in die Geschichte der über 100-jährigen Organisationstheorie ist eng mit den Namen Max Weber, Frederic Taylor, Henri Fayol verbunden. Mit der Bürokratiethorie und dem Taylorismus als Grundlage wurden bis dahin unbekannte rationale Konzepte im Gegensatz zu den damaligen feudalen Verwaltungsstrukturen entwickelt. Sie waren sich trotz unterschiedlicher theoretischer Ausrichtungen einig, dass die rationale Effizienz, die Austauschbarkeit und die Arbeitsteilung die beste output orientierte Lösung für Organisationen sei, die prägend für das 20. Jahrhundert wirkte. Die Stimmen nach einer komplexeren Organisationstheorie mehrten sich seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bzw. seit dem 21. Jahrhundert. Brian Robertson, Ricardo Semler und Frédéric Laloux sind nur einige Vertreter, die dem Einfluss durch volatile Märkte und anderen größer werdende Herausforderungen, nicht zuletzt durch die weiter voranschreitende Globalisierung, Beachtung schenken und Alternativen anbieten, die im weitesten Sinne als *Adaptive Organisationen* bezeichnet werden können.

Die vorliegende Arbeit untersucht am Beispiel eines mittelständischen Familienunternehmens im produzierenden Gewerbe die Transformation der Organisationskultur. Die Relevanz des Forschungsthemas ist durch die Corona Pandemie stark in den Vordergrund getreten, da durch die plötzliche dezentrale Arbeitsorganisation und Arbeitsdurchführung eine Kontrolle des Outputs im klassischen Sinne der hierarchischen Organisationsstruktur nicht mehr möglich war. Die Vorteile einer adaptiven überwiegen daher aus aktueller Sicht gegenüber dem Gedanken

einer starren Organisationsstruktur. Schnelle dezentrale Entscheidungen und die Abgabe von Verantwortungskompetenzen sind aber nicht nur in Krisensituationen gefragt, sodass eine Veränderung von Organisationskulturen grundsätzlich und nun mehr denn je notwendig wird. Die praktische Perspektive der Untersuchung wird in Form einer qualitativen Forschung durch fünf leitfadengestützte Interviews dargestellt, die unterschiedliche Perspektiven der Alois Heiler GmbH beschreiben. Inhaltlich wird die folgende Forschungsfrage im Mittelpunkt der Untersuchung stehen:

Wie gelingt in einem mittelständischen Familienunternehmen im Handwerk die Transformation hin zu einer neuen Organisationskultur, welche Voraussetzungen und Faktoren spielen dabei eine Rolle, und wie wird diese Kulturveränderung von internen und externen Stakeholdern des Unternehmens beschrieben, erklärt und bewertet?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, wird zunächst das Konzept *New Work* von Frithjof Bergmann beleuchtet. Im Anschluss daran werden die Organisation und die Kultur und die Organisationskultur detailliert dargestellt. Die drei Seiten einer Organisation gehören ebenso dazu wie die Entstehung, Erhaltung, die Faktoren für Veränderungen und die Evaluation der Organisationskultur. Die selbst-wirksame Organisation wird als Zielvorstellung einer adaptiven Organisation mit unterschiedlichen theoretischen Konzepten beschrieben. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Fallstudie der Alois Heiler GmbH, die im Anschluss an die Literaturarbeit durch die Auswertung der Interviews wertvolle Ergebnisse für den Theorie-Praxis Abgleich liefert. Zuletzt werden die herauskristallisierten Ergebnisse zusammengefasst, welche die Schlussfolgerung zulassen, dass eine Veränderung der Organisationskultur durch unterschiedliche Faktoren auf drei Ebenen möglich ist.

Für die begriffliche Differenzierung wird in der vorliegenden Arbeit das Konzept *New Work* als Sammelbegriff für Veränderungen in Unternehmen beschrieben, die den Menschen nicht als Mittel, sondern als Zweck innerhalb einer Organisation betrachtet (vgl. Bergmann 2004; Bergmann 2019). Bei der Durchführung der Interviews wurde von Seiten der Interviewpartner das Konzept *New Work* als Ursprungsgedanke der Transformation beschrieben. Der Begriff *Transformation* wird mit der Bedeutung eines übergreifenden, grundlegenden und anhaltenden Wandels einer Organisationskultur verwendet (vgl. Deuringer & Hrsg.: Wüthrich

2000: 38), wobei *Change Management* als Teil einer Transformation eine Hilfestellung für Führungskräfte zur Umsetzung von zielgerichteten Veränderungen unter Berücksichtigung von internen und externen Einflüssen für bestimmte Projekte sein kann (vgl. Hänsel & Gotwald 2014: 58 f.). Der *Reorganisationsprozess* wird im Folgenden als Prozess der Transformation definiert, da die Umsetzung von Veränderungen im untersuchten Unternehmen nicht anhand eines bestimmten Konzepts verlief, sondern unterschiedliche theoretische Herangehensweisen eingesetzt und ausprobiert wurden.

2. Das Konzept *New Work* – Sinn der Arbeit

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lässt sich aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven betrachten. Neben der systemtheoretischen Annäherung von dem Soziologen Niklas Luhmann an Merkmale, Strukturen und Funktionen von Organisationen, dient das Konzept *New Work* von Frithjof Bergmann als Ausgangspunkt und als Sammelbegriff für grundsätzliche Veränderungen einer Organisation und ihrer Stakeholder. Der Ursprung des Konzepts soll in diesem Kapitel ergründet werden und eine Erklärung dafür aufzeigen, weshalb es sich zum Sammelbegriff von Veränderungen in Organisationen entwickelt hat.

Das von Bergmann entwickelte sozialphilosophische Konzept *New Work* entstand während einer Rezession in den achtziger Jahren in den USA. Die Automobilindustrie weitete zu dieser Zeit die Nutzung computergesteuerter Maschinen und Roboter aus. Gerade in dem Automobilstandort Flint wuchs die Angst der Belegschaft ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Frithjof Bergmann gründete daraufhin mit Freunden aus der Gewerkschaftsbewegung, aus dem Management, mit einem Priester und dem damaligen stellvertretenden Bürgermeister von Flint das erste Zentrum für *New Work*. In Abgrenzung zum Modell der industriellen Lohnarbeit entwickelte das Team einen Gegenentwurf: Der Kern dieses Entwurfs hebt die Umkehrung von Zweck und Mittel in der Arbeitswelt hervor. Eine zu erledigende Aufgabe war in der Vergangenheit bis dahin vor allem ein Ziel bzw. ein Zweck. Der Mensch wurde dabei entweder als Mittel beschäftigt oder setzte sich selbst als Mittel zur Zweckerfüllung ein. Das Konzept *New Work* versucht genau dieses Verhältnis zu wenden, sodass nicht der Mensch der Arbeit dient, sondern die Arbeit dem Menschen (vgl. Bergmann 2004; Bergmann 2019).

Frithjof Bergmann sieht dabei in der Lohnarbeit eine optimale Dreiteilung als Grundlage: die möglichst verkürzte Erwerbsarbeit, die Arbeit zur Selbstversorgung und die Selbstverwirklichung der eigenen Vorstellungen (vgl. Hofmann et al. 2019: 4). Letzteres beschreibt Frithjof Bergmann (2004: 163) als das, was die Menschen „wirklich, wirklich wollen“, um damit den persönlichen Stärken näher zu kommen und eine Arbeit zu finden, die zu „ein[em] überraschende[n] Gefühl freudiger Erregung“ (ebd. 2004: 165) führen kann. Den viel zitierten Expertenmeinungen, die den Beschäftigten mitteilen, sie sollten die Motivation und die Anstrengung noch mehr steigern und „sich noch kompromissloser einem

„seelenauffressenden‘ Job ausliefern“ (Bergmann 2004: 173), steht dies nach Bergmann allerdings entgegen. Die *Neue Arbeit* soll damit aber nicht nur als ein Erkennen der eigenen Bedürfnisse im Zusammenhang mit den persönlichen Stärken gesehen werden, sondern vielmehr als Teil eines sich neu entwickelnden Wirtschaftssystems, welches als Grundlage für die Überzeugung des eigenen Tun und Wollens dient, wozu nach Bergmann auch die Abkehr von der klassischen Erwerbsarbeit gehört (vgl. Bergmann 2004: 173; Bergmann 2019).

In der Weiterentwicklung von *New Work* zeigt sich durch die heutige digitale Transformation allerdings keine Abgrenzung zur Erwerbsarbeit im ursprünglichen Sinne. Vielmehr handelt es sich mittlerweile um die Implementation von Veränderungen innerhalb der bestehenden Lohnarbeit, wobei die Digitalisierung mit ihren erhofften Chancen im Fokus steht (vgl. Hofmann et al. 2019: 4). *New Work* steht aber auch für Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Organisationskultur. Denn neben unterschiedlichen Organisationsmodellen ist der Sinn der Arbeit für viele Menschen ein wesentlicher Bestandteil des täglichen Arbeitens und rückt gerade bei der jüngeren Generation in den Fokus. Für das Verständnis von der *Neuen Arbeit* und von Organisationskultur werden im Folgenden die Organisation und die Kultur detaillierter analysiert.

3. Organisation und Kultur

Organisationen sind ein elementarer Bestandteil des alltäglichen Lebens, sie sind allgegenwärtig, und der Mensch ist stets mit ihnen im Kontakt. Dabei können Organisationen Unternehmen, Schulen und Hochschulen, Vereine, Verwaltungen und Ämter, aber auch Krankenhäuser, Nichtregierungsorganisationen (NGO) und Gefängnisse sein, in denen sich ein Großteil der Gesellschaft ihren Lebensunterhalt verdient (vgl. Grubendorfer 2016: 9).

Neben dem Schwerpunkt der Funktionsweise (3.2) von Organisationen, werden im Folgenden zuerst ihre grundlegenden Merkmale, Strukturen und die Funktion näher beleuchtet, wobei die systemtheoretische Perspektive im Vordergrund steht. Diese beschreibt Organisationen grundsätzlich als „sich selbst erzeugende soziale Systeme, die einmal in Gang gesetzt ihrer eigenen Melodie folgen“ (Schumacher & Wimmer 2019: 13). Ein solches soziales System grenzt sich durch bestimmte Mitgliedschaftsregeln ab und reproduziert sich durch permanente Entscheidungen

von Organisationsmitgliedern (vgl. ebd.: 2019: 13 f.). Niklas Luhmann (vgl. 1964; 1977; 2000) definiert Organisationen anhand von drei wesentlichen Merkmalen: Mitgliedschaft, Zweck und hierarchische Struktur, die nun genauer betrachtet werden.

Die Mitgliedschaft in einer Organisation ist im Gegensatz zu Bekanntenkreisen mit Konditionen verbunden, wobei die individuelle Arbeitskraft mit Leistungsansprüchen im Vordergrund steht. Mit dem offiziellen Eintritt in eine Organisation werden durch eine Unterschrift die Einhaltung bestimmter Regeln und die Erwartungen an Formalitäten bestätigt. Für diesen Schritt bedarf es einer Motivation, die in den meisten Fällen ein finanzieller Ausgleich, aber auch die Identifikation mit einem Unternehmen oder einer ehrenamtlichen Tätigkeit sein kann (vgl. Kühl 2011: 21–38).

Der Zweck einer Organisation wird durch eine Dienstleistung oder durch ein Produkt deutlich, wobei viele Organisationen durch Effizienzsteigerung den Zweck verbessern wollen (vgl. Luhmann 1977: 55; Kühl 2011: 54–56). Allerdings kann im Laufe der Zeit der eigentliche Zweck aus dem Zentrum verschwinden, sodass nur noch die Mittel für den ursprünglichen Zweck im Fokus der Organisation stehen. Beispielsweise sind Zensuren nicht mehr das Mittel, um einen Lernfortschritt abzubilden, sondern entwickeln sich zum wesentlichen Grund, also dem Zweck des Lernens (vgl. Kühl 2011: 53). Stefan Kühl (2011: 53) spricht hier von „Zweck-Mittel-Verdrehungen“, die sich in Organisationen einschleichen und möglicherweise nicht wahrgenommen werden. Diese Zwecke können in Organisationen unterschiedlich aufgefasst, verfolgt, aber auch verfehlt werden. Wenn ein Zweck verfehlt oder erreicht wird, besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit zur Veränderung des Zwecks. Durch den Überlebenswillen von Organisationen kann es vorkommen, dass für vorhandene Mittel erst ein Zweck gesucht werden muss. Niklas Luhmann (2000: 28) spricht in diesem Fall von „Ziele suchenden Organisationen“. Im Gegensatz zum systemtheoretischen Ansatz beschreibt Frithjof Bergmann (vgl. 2004; 2019) den Menschen als fundamentalen Zweck einer Organisation, der nicht nur als Mittel zur Zweckerfüllung dient, sondern selbst der Zweck ist. Erst danach wird das Produkt oder die Dienstleistung fokussiert.

Das dritte Merkmal von Organisationen, die Hierarchie, wird in der klassischen Organisationstheorie als unentbehrlich und fundamental angesehen, da es schnelle

Entscheidungen mit guten Ergebnissen fördern kann (vgl. Luhmann 2000: 20). Allerdings wird die hierarchische Position mit der fachlichen Kompetenz in Frage gestellt, da Führungskräfte nicht alle komplexen Prozesse und Projekte überblicken können. Die daraus resultierenden Einflussmöglichkeiten der unteren Hierarchieebenen beschreibt Niklas Luhmann (2016: 90) als „Unterwachung“ von Vorgesetzten. Durch den Wissensvorsprung von Mitarbeitenden können Entscheidungen der Führungskräfte in bestimmter Weise kommuniziert und damit maßgeblich beeinflusst werden, wobei die Vorgesetzten letztlich über mehr Ressourcen verfügen und damit am *längeren Hebel* sitzen (vgl. Kühl 2011: 69). Es lässt sich allgemein festhalten, dass Organisationen für eine Komplexitätsreduktion sorgen können, wobei diese auch durch die Funktionsweise von Organisationen in der Gesellschaft deutlich wird (3.2).

Die Kultur, die als Funktion einer Organisation zugrunde liegt, weist individuelle Besonderheiten auf. Bei dem Versuch *Kultur* zu definieren, werden viele Kontroversen diskutiert, wobei zwei wesentliche Perspektiven unterscheidbar sind: Zum einen gibt es die Ansicht, dass eine Organisation eine Kultur *hat*,¹ und damit variabel innerhalb einer Organisation zu sein scheint. Zum anderen existiert die Auffassung, dass eine Organisation eine Kultur *ist*,² und somit die *Kultur* metaphorisch für Organisationen genutzt werden kann (vgl. Grubendorfer 2016: 14). Für die weitere Betrachtung werden beide Perspektiven berücksichtigt und erst in der Schlussbetrachtung der Analyse eine Annäherung mit einer Tendenz gewagt.

Die Zusammensetzung der beiden Begriffe *Organisation* und *Kultur* als *Organisationskultur* wird in der Theorie und Praxis sehr breit gefasst und unterliegt einer jahrzehntelangen Definitionsdiskussion (vgl. Kühl 2018: 8–9). Auch wird die Organisationskultur in beiden Fällen mit dem Begriff *Unternehmenskultur* gleichgesetzt, da die Annäherung gerade in der praktischen Anwendung bei Unternehmen und Managern anschlussfähiger zu sein scheint (vgl. Grubendorfer 2016: 9 f.). In der vorliegenden Arbeit wird deshalb zwischen den Begriffen Organisations- und Unternehmenskultur nicht unterschieden; sie werden äquivalent verwendet. Stefan

¹ Diese Grundlage dient der Forschung der Corporate-Culture-Studien und der kulturvergleichenden Managementforschung (vgl. Grubendorfer 2016: 14).

² Diese Perspektive wird in der psychodynamischen Organisationstheorie vertreten (vgl. Grubendorfer 2016: 14).

Kühl (2018: 8) beschreibt den Begriff der Organisationskultur als „terminologischen Staubsauger“, der weitere Begriffe, wie „Werte, Normen, Geschäftsmodelle, Regeln, Symbole, Denkweisen, Glaubenssätze, Mythen, Dogmen [und] Bedeutungen“ (ebd.: 2018: 8) miteinander vermischt. Die damit einhergehende Verwässerung des Begriffs der Organisationskultur verbirgt dabei das Wesentliche, nämlich die Fragen: *Was ist Kultur und aus was besteht diese? Was bewirkt sie und wie soll sie untersucht werden?* (vgl. Sackmann 1991: 8 f.). Die Kultur in einer Organisation ist prägend für das Handeln ihrer Mitglieder, wobei diese durch implizite Regeln und Gesetze auf einer „Hinterbühne der Organisation“ (Pfläging 2014: 61) und damit als eine Art unbewusste „Grammatik“ (Simon 2007: 99) erscheint. Auch kann eine Organisationskultur als soziales System metaphorisch mit einem Spiel verglichen werden, bei dem die Spieler und ggf. Spielführer die Akteure (Mitarbeitende und Führungskräfte) sind, und die Spielregeln als Interaktionsmuster nachvollziehbar werden. Allerdings besteht eine Informationsasymmetrie zwischen den Beteiligten (Grubendorfer 2016: 18 f.; Kühl 2011: 78), denn die Spielregeln bestehen, neben den expliziten vertraglichen, größtenteils implizit. Gerade für neue Mitspieler (neue Mitarbeitende in der Organisation) bestehen Zugangsbeschränkungen und zusätzliche Verhaltenserwartungen (vgl. Grubendorfer 2016: 18 f.). Kultur kann aber auch mit einer Sprache verglichen werden, bei der die grammatischen Regeln genauso essenziell sind wie das Sprachgefühl für Kontexte und die Gestikulation. Wer eine Sprache beherrscht hinterfragt selten die grammatischen Regeln, was mit der Kultur in Organisationen vergleichbar ist. Es bestehen Verhaltenserwartungen, die zu erfüllen sind. Bei Störungen wird teilweise mit heftigen Reaktionen entgegnet, sodass durch das abweichende Verhalten möglicherweise ein Bewusstsein für die impliziten kulturellen Regeln entstehen kann (vgl. Grubendorfer 2016: 19–24). In einem sozialen System entsteht eine Kultur, die für die Kommunikation unerlässlich ist: „Kultur ist eine Codierungsregel für Kommunikation“ (Baecker 2000: 108). Veränderungen der Codierungsregeln bzw. der Kultur werden von Mitarbeitenden dann bevorzugt akzeptiert, wenn sie sich als kompatibel mit der persönlichen Identität herausstellen (vgl. Grubendorfer 2016: 27). Kultur scheint also das zu sein, was im Kontext der Organisation nicht zur Disposition steht und von den beteiligten Akteuren nicht oder nur wenig in Frage gestellt wird. Damit ergibt sich die Frage nach der Funktionsweise einer Organisation.

3.1. Drei Seiten einer Organisation als Funktionsweise

Die Funktionsweise einer Organisation wird durch drei grundlegende Merkmale verdeutlicht, die es für das Verständnis von Kultur zu unterscheiden gilt: die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite einer Organisation (vgl. Kühl 2018:20). In Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit, wie eine Transformation der Organisationskultur gelingen kann, werden die Merkmale der drei Seiten herausgearbeitet.

3.1.1. Organisationsauftritt als Schauseite

Die Schauseite kann auch als Organisationsauftritt nach Außen verstanden werden, bei dem es sich um eine positiv wirkende „Fassade“ handelt. (vgl. Kühl 2011: 79 f.; Kühl 2018: 20 f.). Neben der Funktion der Wunscharstellung nach außen hat die Schauseite noch zwei weitere Eigenschaften: Auf der einen Seite kann sie interne Konflikte innerhalb der Organisation schützen und damit mediale Aufmerksamkeit ablenken, und auf der anderen Seite versucht die Schauseite unterschiedliche Interessensgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens durch oberflächliche Wertebekundungen zu vereinen (vgl. Kühl 2011: 134 ff.). Es zeigt sich aber auch, dass einige Organisationen, die beispielsweise klare politische Ziele verfolgen, ganz bewusst auf die Schauseite verzichten indem sie z.B. Interessenskonflikte offenlegen.

3.1.2. Organisationsstruktur als formale Seite

Mit der formalen Seite einer Organisation kommen die Akteure beispielsweise durch sachliche Grundlagen, wie Verträge, Aufgabenbereiche und Abläufe in Kontakt und damit mit der Organisationsstruktur. In der Systemtheorie wird dabei von entscheidbaren Entscheidungsprämissen gesprochen, die ähnlich wie eine Regel bzw. eine Spielregel zu verstehen sind und damit Entscheidungen vereinfachen sollen (vgl. Luhmann 2000: 222 ff.; Grubendorfer 2016: 35). Es kann dabei zwischen drei Entscheidungsprämissen unterschieden werden: Kommunikationswege, Entscheidungsprogramme und Personalentscheidungen (vgl. Luhmann 2000: 226; Kühl 2011: 89 f.).

Kommunikationswege sind vereinfachte Strukturen, die sich meistens hierarchisch orientieren, sodass Entscheidungen und Aufträge von oben nach unten und Informationen und Ergebnisse von unten nach oben gelangen (vgl. Kühl 2011: 92–94).

Entscheidungsprogramme sind in Organisationen typischerweise anzutreffen und lassen sich in Konditional- und Zweckprogramme unterscheiden. Wenn ein Auftrag A bearbeitet werden soll, wird dieser nach dem Schema X und Y durchgeführt. Das ist ein Beispiel für ein Konditionalprogramm, welches sich an einer Wenn-Dann-Logik orientiert. Abweichungen unterliegen einer erneuten Entscheidung und Überprüfung. Zweckprogramme hingegen fokussieren die Zielsetzung, die Mittel zur Erreichung sind frei wählbar und damit deutlich flexibler als Konditionalprogramme (vgl. Luhmann 2000: 263 ff.).

Personalentscheidungen als dritte Variable der Entscheidungsprämissen können weitreichende Auswirkungen auf die Organisation mit sich bringen, da neue Führungskräfte beispielsweise veränderte Entscheidungsprämissen vorgeben. Auch durch Entlassungen und Personalwechsel kann ein bestimmtes Verhalten gefördert werden (vgl. Kühl 2011: 94–96).

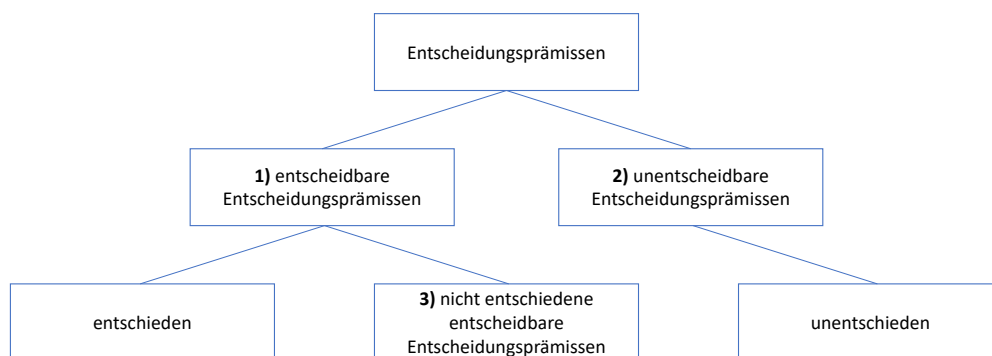
3.1.3. Organisationskultur als informale Seite

Die informale Seite einer Organisation beschreibt Niklas Luhmann (2000: 241) als „Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“, und sie steht damit im Gegensatz zu der formalen Seite mit entscheidbaren Entscheidungsprämissen. Die Organisationskultur wird von bestimmten Verhaltensweisen, Verhaltenserwartungen und Grundeinstellungen geprägt, die sich im Umgang miteinander einspielen und verfestigen und sich damit zu informalen Erwartungen entwickeln. Eine Formalisierung der nicht zur Disposition stehenden informalen Erwartungen ist nicht möglich, denn es kann nur konsistente Erwartungsordnungen geben, die widerspruchsfrei sind (vgl. Luhmann 1964; Grubendorfer 2016: 19–24). Strukturen der informalen Erwartungen werden beispielsweise dann sichtbar, wenn für interne Abstimmungen der *kurze Dienstweg* genutzt wird und damit nicht nur ausnahmsweise, sondern regelmäßig das „Netzwerk bewährter Trampelpfade“ (Kühl 2011: 101) verwendet wird. Eine Sanktionierung von nicht eingehaltenen informalen Erwartungen der Organisationskultur kann nur implizit stattfinden, da

dieser keine formalen Vorgaben für eine Verhaltenserwartung zugrunde liegen. Vielmehr können Ignoranz und die Vorenthaltung von bestimmten und auch wichtigen Informationen weitaus strafender wirken (vgl. ebd.: 2011: 111 f.). Durch die Darstellung der drei Seiten einer Organisation zeigt sich, dass die informale Seite mit *unentscheidbaren Entscheidungsprämissen* den Kern einer Organisationskultur ausmacht.

Um nun aber von der informalen Seite bzw. Informalität als Organisationskultur sprechen zu können, bedarf es neben den entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen einer dritten zeitlichen Dimension (vgl. Grubendorfer 2016: 53): Wenn der kurze Dienstweg zwischen zwei Mitarbeitern, wie oben beschrieben, auch formalisiert werden könnte, da er sich als nützlich und sinnvoll herausstellt, dann wäre das keine Informalität im Sinne einer *unentscheidbaren Entscheidungsprämissen*, sondern eine mögliche formale, *nicht entschiedene*, aber prinzipiell *entscheidbare Entscheidungsprämissen* (vgl. Kühl 2010: 6). In der folgenden Abbildung werden in drei Dimensionen die Entscheidungsprämissen einer Organisationskultur dargestellt:

Abbildung 1: Entscheidungsprämissen in drei Dimensionen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grubendorfer (2016: 54)

Somit ergibt sich eine weitere Abgrenzung zur informalen Seite, der Organisationskultur, die damit als solche benannt werden kann. Die Frage der Entstehung einer Organisationskultur wird im folgenden Kapitel veranschaulicht.

3.1.4. Entstehung einer Organisationskultur

Organisationen reagieren auf Irritationen von außen, sodass die beteiligten Akteure die Einflüsse selektieren. In Teilen gibt es Wiederholungen der Irritationen, sodass aus einer Bandbreite von Varianten ausgewählt werden kann. Es bleibt allerdings offen und ungeklärt was und warum etwas selektiert wird (vgl. Grubendorfer 2016: 62). Luhmann (2000: 243) beschreibt die Entstehung von Organisationskulturen als selbstständiges Phänomen: „Ihr Ergebnis bleibt anonym produziert“. Das wird auch dann deutlich, wenn es bei bestimmten Einflüssen zu routinemäßigen Selektionen kommt. Das Ergebnis der Organisationskultur zeigt sich damit durch eine Retention und schließt sich dem Schema von Variation und Selektion an (vgl. Grubendorfer 2016: 62–63). Das Sichtbare einer Organisationskultur ist schließlich willkürlich, denn ihre Muster ergeben sich durch unbewusste Selektion und damit zufällig (vgl. Simon 2004: 235). Bei der Entstehung einer Organisationskultur handelt es sich um die von Luhmann (vgl. 1984) beschriebene Sozialdimension als eine der drei Sinndimensionen, welche sich mit der sozialen Ordnung einer Organisation beschäftigen. Dennoch entwickeln sich Organisationskulturen weder um Ziele noch um Zwecke eines Unternehmens zu erfüllen. Sie entwickeln sich durch „formal redundante Kommunikation“ (Luhmann 2000: 243) und erfüllen durch die entstehenden kulturellen Muster unreflektierte Erwartungen, die nicht bzw. nur selten hinterfragt werden (vgl. Grubendorfer 2016: 64). Das führt zu der Frage: *Wie werden Organisationskulturen erhalten und warum?* Dieser Frage wird im folgenden Abschnitt auf den Grund gegangen.

3.1.5. Erhaltung einer Organisationskultur

Die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen wirken für die beteiligten Akteure in einem Unternehmen genauso wie entscheidbare Entscheidungsprämissen. Das bedeutet, dass kein Organisationsmitglied definieren könnte, welche Spielregeln gelten und wie diese entstanden sind (vgl. Grubendorfer 2016: 46). Sie werden kontinuierlich aufrechterhalten und können auch bei Neueinstellungen von Mitarbeitenden als Zugangsbeschränkungen unbewusst als Selektionsmuster angewendet werden. Wer sich innerhalb der Probezeit in die Organisationskultur sozialisiert, ist anschlussfähiger im Unternehmen (vgl. ebd.: 2016: 18–19). Ausgehend von der Organisation als sozialem System, welches individuelle

Kommunikationssysteme mit eigenen Spielregeln entwickelt, bezeichnet Simon (2004: 168) die oben dargestellte Anschlussfähigkeit an eine Organisationskultur als „polykontexturale Kompetenz“, die die Voraussetzung zur Mitgliedschaft in einer Organisation ist.

Neben der Anpassung an die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen ist auch das Zugehörigkeitsgefühl der Akteure innerhalb einer bestimmten Organisationskultur ausschlaggebend für deren Erhalt. Das Zugehörigkeitsgefühl wirkt identitätsstiftend und wird über die Zeit der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen verstärkt. Es definiert sich über das Befolgen von organisationsinternen kulturellen Spielregeln. Ein Regelbrechen erleichtert es die Organisation zu verlassen, denn dadurch wird die Zugehörigkeit der Person in Frage gestellt (vgl. Grubendorfer 2016: 27). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass kulturelle Entscheidungsprämissen zwar an vielen Stellen in die formalen Entscheidungsvoraussetzungen mit einfließen, jedoch nicht bewusst betrachtet oder thematisiert werden. Verhaltenserwartungen sind daher eher „ein Elefant im Wohnzimmer“ (vgl. Grubendorfer 2016:49), den eigentlich jeder sieht, der aber nicht zum Thema gemacht wird.

3.1.6. Faktoren für Veränderungen einer Organisationskultur

Die Rahmenbedingungen für Veränderungen einer Organisationskultur werden aus unterschiedlichen Perspektiven beschrieben. Die Auffassung aus dem systemtheoretischen Blickwinkel ist, dass „Unternehmenskulturen nicht direkt steuerbar sind“ (Grubendorfer 2016: 74). Es sollte daher nicht mit der Intention begonnen werden, eine Organisationskultur verändern zu wollen, sondern vielmehr sollte man von Problemen ausgehen oder Ziele formulieren, wodurch die Auswirkungen von Veränderungen auf die Kultur spürbar werden (vgl. ebd.: 2016:76). Von diesem Standpunkt aus kann man davon ausgehen, dass es möglich ist Organisationskulturen zu beeinflussen:

1. Stefan Kühl (2018: 43) beschreibt, dass dies ausschließlich über die „Veränderungen der Formalstruktur“ möglich wird, da sich die Kultur eines Unternehmens reaktiv auf formale Faktoren herausbildet und damit die informale Struktur

verändert wird. 1.a) In einem ersten Schritt können informale Strukturen, der im Kapitel 3.1.2 beschriebenen Programme, Kommunikationswege und Personalentscheidungen, die sich über die Zeit hinweg eingeschlichen haben, formalisiert werden. Damit werden möglicherweise neue Vorgaben z.B. für Einstellungen von Mitarbeitenden erstellt, sodass bestimmte Eigenschaften, wie das Alter, eine größere Rolle spielen. 1.b) Ein zweiter Ansatz ist eine Reduzierung von Formalisierungen innerhalb der drei Ebenen, wobei es die bewährten Netzwerke und routinierten Abläufe sind, die nun im Vordergrund stehen und genutzt werden. Besonders können dabei hierarchische Kommunikationswege verringert werden. Durch neue Formen von Abstimmungsmöglichkeiten und Wahlen kann die Partizipation der Mitarbeitenden gefördert werden. 1.c) Als dritter Ansatz kann eine Intensivierung von Formalisierung als Möglichkeit zur Veränderung der Organisationskultur gewählt werden. Zum einen könnte das Management mehr Vorgaben machen, zum anderen könnte auch der Wunsch von Mitarbeitenden nach mehr Orientierung und Sicherheit ausschlaggebend sein (vgl. Kühl 2018: 43–54). Neben den oben beschriebenen entscheidbaren Entscheidungsprämissen, die veränderbar sind, gibt es noch weitere Faktoren, die Grundvoraussetzungen für die Transformation von Organisationskulturen sein können:

2. Angelehnt an das Konzept des Pädagogen Pestalozzi, welches den Menschen auf drei Ebenen von *Kopf, Herz und Hand* beschreibt und in der systemischen Arbeit in vielerlei Hinsicht Anwendung findet (vgl. KEA-Ansatz Kleve 2019), werden zwischenmenschliche Prämissen dargestellt, die eine individuelle Einlassung auf Veränderungen einer Organisationskultur ermöglichen. Heiko Kleve (vgl. 2019: 198) unterscheidet die drei Ebenen in Kognition bzw. Denken (psychisches System), Emotion bzw. Fühlen (biologisches System) und Aktion bzw. Handeln (soziales System). Gerade im Zuge eines Kulturwandels ist es wichtig, dass sowohl die „informale und elementare Ebenen sowie psychosoziale und emotionale Dimensionen des gemeinsamen Arbeitens“ (Kleve 2019: 202) betrachtet werden und bei den Beteiligten Raum für Austausch entsteht, auch durch Unterstützung von außen. Zur elementaren Ebene zählt das Zugehörigkeitsgefühl, die Reihenfolge der Mitgliedschaft im Unternehmen und die Anerkennung von Ergebnissen der Arbeit. Bei der psychosozialen Dimension handelt es sich um Einflüsse aus dem sozialen Umfeld einer Person, die sowohl Beachtung in Beziehungen finden wie auch von der emotionalen Dimension aktiv getrennt werden können (vgl.

ebd.: 2019). Eine Entfaltung der gesamten Wirkungskraft von Mitarbeitenden im Team kann dadurch gefördert werden, dass solche zwischenmenschlichen Themen Gehör finden. Gruppendynamische Phänomene und soziale Dynamiken erfordern allerdings eine besondere Sensibilität um erkannt und angesprochen zu werden (vgl. Schumacher & Wimmer 2019: 17). Diese Fähigkeit der Sensibilität als Metakompetenz bezeichnet Kleve (2019: 197) als „Rückkehr des Menschlichen“ in Organisationen, die zum Wandel innerhalb der Organisation beitragen kann.

3. Einen weiteren Faktor beschreibt Otto Scharmer in der Theorie-U, die Veränderungsprozesse als *soziale Emergenz* durch die Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Wollens im Prozess des *Presencing* fördern kann. *Presencing* setzt sich aus den Begriffen *sensing* und *presence* zusammen. Ersterer bezieht sich auf eine antizipierbare Zukunftsoption, letzterer auf die Präsenz des Bewusstseins in einem Moment des Spürens. Ein wirkungsvoller Veränderungsprozess von Systemen ist von der Qualität unserer Aufmerksamkeit abhängig und beeinflusst damit unser Handeln: „Form folgt dem Bewusstsein“ (Scharmer & Käufer 2014: 32). Das Gegenteil des *Presencing* ist das *Absencing* innerhalb der sozialen Pathologie, was mit Abwesenheit übersetzt werden kann. Es tritt ein, wenn wir an Vergangenem festhalten und das Neue nicht sehen (wollen). Es ist also bei Entscheidungen möglich entweder zu verharren und die bisherigen Erfahrungen weiterhin zu nutzen oder die Chance zu ergreifen sich in das Chaos hinein zu lehnen und die Zukunft zu erspüren (vgl. ebd.: 2014: 44-47).

4. Dringlichkeit ist nach John Kotter ein wesentlicher Faktor für Veränderungen von Organisationen, wobei Eigeninitiative und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten gefragt sind. Unter den Mitarbeitenden muss ein Bewusstsein einer Dringlichkeit für Veränderung vorherrschen, da sie ohne dieses keine Notwendigkeit sehen Handlungen oder Denkweisen anzupassen. Ist dies nicht der Fall kann die Kooperationsbereitschaft sinken, sodass Maßnahmen ergriffen werden müssen, damit mögliche Chancen für die Organisation nicht ungenutzt bleiben (vgl. Kotter 2011: 31–39). Es soll damit also die „Alternativlosigkeit des Veränderungsvorhabens“ (Wimmer 2011: 17) bei allen Beschäftigten der Organisation aufgezeigt werden. Ein Vorschlag für den Ablauf einer Veränderung ist allerdings noch nicht Teil des Anliegens.

5. Neueinstellungen von Mitarbeitenden können ebenfalls zur Bereicherung eines Kulturwandels beitragen, gerade dann, wenn sie „sich nicht schnell und einfach ins Unternehmen *hereinsozialisieren* lassen“ (Grubendorfer 2016: 28). Dennoch betreiben Organisationen große Anstrengungen, um ihre neuen Beschäftigten an kulturelle Werte und Gegebenheiten anzupassen. Wenn damit ein bewusster Umgang gefunden wird, kann das Neue aber anregend sein und zur Selbstbeobachtung und Reflexion der Organisation beitragen (vgl. ebd.: 2016: 28). Gerade in Familienunternehmen haben Werte der Eigentümer bewusst oder auch unbewusst einen prägenden Einfluss auf die Organisationskultur (vgl. Simon 2012: 93). Aber nicht nur die Werte spielen innerhalb der Organisation eine große Rolle, sondern auch die Zugehörigkeit, die identitätsstiftend wirkt. Veränderungen werden dann akzeptiert, wenn Sie mit den individuellen Vorstellungen Übereinstimmung finden, denn Organisationskulturen wirken tendenziell als konservative Regeln (vgl. Grubendorfer 2016: 27–28). Wenn die Identität von Beschäftigten in Frage gestellt wird, sind Widerstände zu erwarten, die auch als Vorstufe zum Austritt der Mitgliedschaft führen können.

6. Veränderungen im Markt einer Branche können auch als Faktor für Gestaltungsinitiativen in einer Organisation ausschlaggebend sein. Eventuell entsteht der Gedanke einer Neuausrichtung oder Gründung eines neuen Geschäftsmodells, was Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben kann (vgl. Sackmann 2017: 76).

7. Die rechtliche und politische Lage, in der sich eine Organisation bewegt, kann auch Veränderungen im Unternehmen fördern. In Bezug auf das Konzept *Verantwortungseigentum* der Purpose Stiftung³ ergeben sich neue Möglichkeiten der Partizipation von Mitarbeitenden, die sorgfältig aufbereitet werden müssen, um Widerstände der Belegschaft zu verringern und die Chancen dieser Rechtsform zu verstehen. Ziel ist es dabei, dass ein Unternehmen nicht einer Person oder einigen wenigen Eigentümern gehört, sondern allen beteiligten Akteuren. Der Gewinn eines Unternehmens ist dabei nur das Mittel zum Zweck, denn der eigentliche Zweck sind die Menschen, die für das Unternehmen arbeiten (vgl. Purpose Stiftung (Hrsg.) et al. 2017). Hier zeigt sich eine Übereinstimmung der Perspektive

³ Die Purpose Stiftung fördert das Verantwortungseigentum, welches Organisationen zu dauerhafter Unabhängigkeit und Sinnorientierung verhelfen soll (vgl. Purpose Stiftung (Hrsg.) 2017).

vom *Zweck* einer Organisation mit der von Frithjof Bergmann, der auch den Menschen in den Mittelpunkt einer Organisation stellt.

8. Die intrinsische Motivation ist für die Gestaltung einer Organisation ausschlaggebend, sowohl bei Führungskräften als auch bei allen anderen Mitarbeitenden.

Doch wie kann diese gefördert werden? Alan Deutschman beschreibt dazu zwei konträre Haltungen: Einerseits kann in der Kommunikation mit *Facts (Fakten)*, *Fears (Ängste) and Force (Druck)*, kurz *FFF*, gearbeitet werden, wodurch zwar eine Realisierung des Problems stattfindet, die aber nicht unbedingt zu einer Lösung führt. Andererseits kann eine erfolgsversprechende Haltung eingenommen werden, die Deutschman *Relate (verbinden)*, *Repeat (wiederholen) und Reframe (neugestalten)*, kurz *RRR*, nennt. Dabei bleiben die Fakten des Problems die gleichen, allerdings kann über eine persönliche Beziehung oder ein Training zu einer Neugestaltung z.B. des Arbeitsalltags mit Unterstützung im Hintergrund gefunden werden. In Zahlen ausgedrückt findet eine Veränderung bei *FFF* bei weniger als 10 % statt, wohingegen bei *RRR* in über 70 % eine Verhaltensänderung eintritt (vgl. Deutschman 2007), und somit die intrinsische Motivation gefördert werden kann. Gebhard Borck verdeutlicht, dass es bei der Begleitung anderer Menschen in Veränderungsprozessen wichtig ist, die individuelle Erkenntnis mit dem Willen zur Veränderung eintreten zu lassen. Erst dann werden nicht mehr andere Personen oder Strukturen für bestimmte Situationen verantwortlich gemacht und Veränderungen werden konstruktiv angegangen (vgl. Borck 2020: 211). Somit kann die intrinsische Motivation erheblich zur Gestaltung der Organisationskultur beitragen.

9. Der Generationswechsel innerhalb eines Unternehmens bzw. spezifischer eines Familienunternehmens ist auch ein Faktor für Neugestaltungen einer Organisationskultur. Gerade durch den damit einhergehenden Wertewandel im Vergleich zur ausscheidenden Generation, können Gestaltungsideen sichtbar werden (vgl. Sackmann 2017: 175). Auch die Forschung des Generationenmanagements bestätigt einen möglichen neuen Zeitgeist von unterschiedlichen Generationen in einem Unternehmen. Auch werden neue Formen von Entscheidungsprozessen und Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden im Gedanken von *New Work* möglich (vgl. Fritz-Schubert 2021: 9).

Neben den Faktoren für Veränderungen einer Organisationskultur ist die Evaluation bei Reorganisationsprozessen ein wesentlicher Bestandteil der

Transformation. Im nächsten Kapitel wird deshalb die Betriebskatalyse als Evaluationskonzept vorgestellt.

3.1.7. Evaluation von Veränderungen der Organisationskultur

Im Zuge von Reorganisationsprozessen bedarf es einer stetigen Reflexion von Veränderungen innerhalb der Organisation. Es kann z.B. die Frage gestellt werden, wie die Organisationskultur auf Gestaltungsmaßnahmen der oben beschriebenen Faktoren reagiert. Damit kann ein iterativer Prozess zur Evaluation von Interventionen aller Art angestoßen werden, der kein Ende, sondern vielmehr einen Sättigungspunkt erreicht und dennoch weitergeht.

Wenn informale Prozesse innerhalb eines Reorganisationsprozesses nicht berücksichtigt werden und dadurch auch nicht evaluiert werden können, dann kann es zu unvorhergesehenen Überraschungen kommen, die einen weiteren Reorganisationsanlauf benötigen. Wenn nur die *Kultur* eines Unternehmens gestaltet werden soll um bestimmte Ziele zu erreichen ohne die formalen Strukturen anzutasten, wird das mit hoher Wahrscheinlichkeit wirkungslos bleiben. Denn die Organisationskultur kann als Indikator für Veränderungen aus verschiedenen Perspektiven eingesetzt werden. (vgl. Kühl 2018: 63; Grubendorfer 2016: 76). Dafür ist wiederum die Evaluation im iterativen Prozess ausschlaggebend.

Eine Möglichkeit, die gezielte Evaluation von Gestaltungsprozessen durchzuführen, ist das Konzept der Betriebskatalyse. Dieses vereint den Blick auf das Geschehen durch unterschiedliche Eigenschaften und Perspektiven: Berater und Experten, die überwiegend sachliche Themen bearbeiten, Trainer, die eine breite Basis an Methoden und Werkzeugen mitbringen und diese den Mitarbeitenden an die Hand geben, Coaches, die den Beschäftigten durch z.B. systemische Fragestellungen helfen ihren Sinn zu suchen und ihre Vorstellungen und sich selbst zu verwirklichen, Prozessbegleiter, die im Unterschied zu Trainern keine Vorgaben zur Bearbeitungsweise geben und prozessbegleitend führen, Supervisoren, die intrinsische Motivation des Gegenübers fördern, Sparringpartner, die das gemeinsame Nachdenken im Team im offenen Austausch fördern, Moderatoren, die firmeninterne Veranstaltungen, wie Teamevents, moderieren und letztlich die Philosophen,

die über den Tellerrand schauen und die Frage nach einem ausgeglichenen Verhältnis von Menschsein und Wirtschaft im Organisationskontext stellen. Diese Eigenschaften vereint bilden die Grundlage der Betriebskatalyse. Je mehr Beschäftigte in einem Unternehmen als Katalysatoren arbeiten, desto besser können sich diese gegenseitig unterstützen und vor allem Reorganisationsprozesse reflektieren (vgl. Borck 2020: 201–213). In selbstwirksamen Organisationen kann die Betriebskatalyse als Kernbestandteil des Reorganisationsprozesses verstanden werden.

3.2. Die selbstwirksame Organisation

Ein mittlerweile auch in Organisationen weit verbreiteter Tenor lautet, dass Hierarchie abgebaut werden muss. Anstatt Hierarchie wird der Ruf nach Mitbestimmung und agiler Führung lauter. Eine implizite Mitbestimmung kann allerdings auch in einer Hierarchie durch Einflussmöglichkeiten von Vorgesetzten gegenüber den „untergebenen“ Mitarbeitenden, aber auch genau andersherum ermöglicht werden. Dieser „doppelte Machtprozess der Hierarchie“ (Kühl 2011: 75) in beide Richtungen sollte dabei nicht grundsätzlich als Asymmetrie der Machtverhältnisse wahrgenommen werden, wobei sie dennoch meistens zugunsten derer ausfällt, die mehr Einfluss besitzen, gerade *durch* die formale Hierarchie. Dennoch profitieren beide Seiten in einer Hierarchie, beispielsweise kann Verantwortung an vorgegebene Strukturen abgegeben werden (vgl. Kühl 2011: 75–76; Borck 2020: 211), was auch als Verantwortungsdiffusion bezeichnet werden kann.

Um möglicher Frustration innerhalb der hierarchischen Organisation entgegenzuwirken, ist ein Weg die Pyramide als Unternehmensstruktur zu verlassen und stattdessen auf eine selbstwirksame Organisation zu bauen, in der Gleichberechtigung gelebt und gemeinsame Verantwortung für das Unternehmen getragen wird. Eine formale Weisungsabhängigkeit wird durch situativ in Führung gehende Mitarbeitende ersetzt (vgl. Borck 2020: 31–32). Es kann davon ausgegangen werden, dass durch mehr Selbstbestimmungsmöglichkeit die Belegschaft zufriedener und auch produktiver arbeitet. Gerade in möglichst flachen Hierarchien ist dies praktikabel, da die Entscheidungswege kürzer werden (vgl. Weick 1995: 32). Neben der Selbstbestimmungsmöglichkeit sind in einer selbstorganisierten Organisation

nach Frédéric Laloux Selbstführung und Selbstverantwortung die wesentlichen Merkmale, die es zu fördern und auszubauen gilt. Die Selbstorganisation, die sich in hierarchiefreien Unternehmen entfalten kann, ist die erste Ebene eines evolutionär gedachten Bewusstseinsmodell. Als zweites steht die Ganzheitlichkeit des Menschen im Vordergrund, die beinhaltet, dass sich die Mitarbeitenden mit all ihren Fähigkeiten einbringen können und sich nicht „nur“ als Arbeitskraft sehen. Die dritte Ebene fragt nach dem Sinn (Warum bzw. Wofür) der Organisation, die als Antrieb der Belegschaft gesehen werden kann. Die Ausprägung dieser drei Ebenen ist in jeder Organisation individuell sichtbar (vgl. Laloux 2015). Die selbstwirksame Organisation findet im Kern auch eine Annäherung an den Ansatz der Soziokratie und mit dem der Holakratie als darauf aufbauendes und in einigen Elementen weiterentwickeltes Konzept:

Die Organisationsform der Soziokratie basiert auf der Grundlage der selbstständigen Mitarbeit und der Mitverantwortung der Belegschaft, wobei das Wohlergehen der Mitarbeitenden im Vordergrund steht. Die Organisations- und Entscheidungsform ist in Kreisen aufgebaut; die Wahlen für bestimmte Funktionen, aber auch grundsätzliche Entscheidungen, finden nach dem Konsentprinzip⁴ statt. Dabei wird nicht nach einem klassischen demokratischen Mehrheitsprinzip entschieden, sondern über Einwände bzw. Widerstände gegen eine Option. Der Vorschlag mit den geringsten Widerständen und Einwänden ist letztlich das Ergebnis, sodass die Beteiligten auch Entscheidungen mittragen, die sie bei einem Mehrheitsprinzip höchstwahrscheinlich nicht unterstützt hätten, aber im Konsent dennoch akzeptieren (vgl. Schumacher & Wimmer 2019: 14). Es muss dabei jeder Vorschlag individuell bewertet werden. Außerdem steht nicht die Durchsetzung des eigenen Vorschlags im Vordergrund, sondern die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Gruppenmitglieder (vgl. Maiwald 2018: 52).

Holakratie als aufbauendes Konzept auf der Soziokratie benennt detaillierte Rollenbeschreibungen innerhalb einer Organisation und basiert beispielsweise auf der Partizipation von Strategie- und Strukturkreisen. Gleichzeitig setzt diese Organisationsform auf Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und stellt die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt.

⁴ Das in der Soziokratie bestehende Konzept des *Konsent* ist nicht zu verwechseln mit *Konsens*: Konsens besteht, wenn alle *für* etwas sind, Konsent hingegen, wenn keiner einen Einwand bzw. Widerstand hat.

Entscheidungsprozesse können z.B. im Konsentprinzip jederzeit iterativ angepasst werden. Gerade bei der Einführung der Organisationsform der Holakratie ist die größere Verantwortung und die Entscheidungsfreiheit, wie auch die sich entwickelnde Übernahme von Verantwortlichkeiten, mit Hürden und Schwierigkeiten verbunden (vgl. Schumacher & Wimmer 2019: 15).

In einer selbstwirksamen Organisation ist es ebenfalls elementar den Kunden in den Fokus des Tuns zu stellen (vgl. Pfläging 2014). Denen von Kunden ausgehend gedachten Prozessen, Konzepten, Dienstleistungen und Produkten liegen höhere Anforderungen zugrunde, sodass ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich ist. Für Entscheidungen in der selbstwirksamen Organisation ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden drei Themengebiete trennen können: Alltägliche Themen, Strukturthemen und Strategithemen. Unabhängig vom Thema der Entscheidung ist eine frühe Einbeziehung aller Beteiligten wichtig, denn dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz. Je früher die Mitarbeitenden, z.B. bei der Einführung eines neuen Software-Systems, in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und dadurch das mögliche Problem und den daraus resultierenden Bedarf erkennen, wird zur geplanten Zeit der Einführung der Widerstand gegen das Projekt geringer sein, als wenn einige wenige Personen entscheiden und nur das Ergebnis präsentieren. Die Einarbeitungszeit wird im letzten Fall deutlich länger sein. Der Schlüsselbegriff heißt in diesem Fall *Kollaboration* mit allen Beschäftigten (vgl. Borck 2020: 135–139).

Durch die weitestgehend wegfallende Hierarchiepyramide in einer selbstwirksamen Organisation kann beobachtet werden, dass dies mit einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen einhergeht, wobei es sich hierbei nicht um eine Dependenz handelt. Eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen muss auch nicht mit der Abflachung oder sogar Abschaffung von Hierarchie korrelieren. Dennoch finden diese Reorganisationsprozesse in Organisationen vermehrt zusammen statt (vgl. Kühl 2015: 116). Es zeigt sich, dass beispielsweise Entscheidungswege kürzer sind und Kommunikationswege weniger verzerrt werden (vgl. Weick 1995: 32), wenn die Kombination Hierarchieabbau und Dezentralisierung von Verantwortung in der Organisation umgesetzt werden. Je größer eine Organisation ist, desto größer wird das „Nichtwissen des Unternehmens [und] Unsicherheiten nehmen zu“ (Grubendorfer 2016: 43), dem durch Verantwortungsabgabe entgegengewirkt werden kann. Grubendorfer beschreibt außerdem, dass die

Führungsetage die Kontrolle abgeben muss, um agiles und selbstständiges Arbeiten der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. ebd.: 2016: 107). Die selbstwirksame Organisation mit der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen hat somit entscheidende Vorteile gegenüber hierarchischen Organisationsformen, denn sie kann flexibler, schneller und produktiver gute Arbeitsergebnisse liefern und kann daher auch als *adaptive Organisationsform* beschrieben werden.

4. Fallbeispiel Alois Heiler GmbH

Für eine konkrete Darstellung der Veränderung einer Organisationskultur wurde die Alois Heiler GmbH durch Recherche für die vorliegende Arbeit beispielhaft ausgewählt. Es handelt sich hierbei um einen mittelständischen Industrie- und Handwerksbetrieb, der Veränderungen im Unternehmen aktiv gestaltet.

Das 1984 gegründete Unternehmen ist ein mittelständischer Familienbetrieb und fertigt im Bereich des produzierenden Gewerbes Beschläge, Duschabtrennungen und mittlerweile Glaslösungen aller Art für den Innenausbau in Waghäusel (Lkr. Karlsruhe). 2011 übernahm Stefan Heiler das Familienunternehmen mit heute rund 60 Beschäftigten und führt dieses in der zweiten Generation als Inhaber und Geschäftsführer (Heiler GmbH 2021a; Heiler GmbH 2021b). Im Zuge der Recherche konnte ausgeschlossen werden, dass zur Zeit der Bearbeitung der vorliegenden Arbeit ein vergleichbares Unternehmen in dieser Branche und in dieser Größe die aktive Transformation der Unternehmenskultur so deutlich im Vordergrund bearbeitet – und auch schon seit Jahren –, wie die Alois Heiler GmbH.

5. Methodische Vorgehensweise

Für die Untersuchung des Fallbeispiels, welches im vorangegangenen Kapitel dargestellt ist, wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit, neben der theoretischen Auseinandersetzung über die Literatur- und Dokumentenanalyse, eine qualitative Forschung durchgeführt. Die Umsetzung erfolgte in Anlehnung an Uwe Flick (vgl. 2012) und beinhaltet die Vorgaben für die Erhebungsmethode der leitfadengestützten Interviews.

Die Abbildung der vielfältigen Perspektiven soll in diesem praktischen Teil durch den Abgleich von Theorie und Praxis anschaulich gemacht werden. Als

Grundlage dazu dienen fünf leitfadengestützte Interviews mit Beteiligten der Organisation, durch die empirisch ein Bild der Heiler GmbH gewonnen werden konnte.

5.1. Vorüberlegungen zur Datenerhebung

Empirischen Untersuchungen in der Sozialforschung liegen, wie Gläser und Laudel (vgl. 2010) beschreiben, bewusste und unbewusste Annahmen bzw. Hypothesen der durchführenden Forscher zugrunde. Im Zuge einer Untersuchung werden diese Hypothesen nicht auf den Wahrheitsgehalt oder auf Falschheit geprüft, sie dienen vielmehr der Identifikation der „Ursachen und Effekte, die für die Beantwortung der Untersuchungsfrage wichtig sind“ (ebd.: 77 f.). Um die genannten unbewussten Annahmen zu verringern und die damit einhergehenden möglichen impliziten Auswirkungen auf die Herangehensweise und die Fragestellungen der Untersuchung zu reduzieren, wurden folgende hypothetischen Vorüberlegungen für die empirische Forschung angenommen:

- Es bestand ein Wunsch nach Veränderung der Organisationskultur aus dem Unternehmen heraus.
- Der Willen zur Transformation der Organisationskultur beruhte auf einem Top-down Ansatz, wobei die Veränderung nicht von allen Mitarbeitenden positiv aufgefasst wurde.
- Der Reorganisationsprozess war nicht an eine bestimmte Theorie angelehnt, sondern basierte auf Erfahrungen und unterschiedlichem theoretischen Wissen der Beteiligten.
- Der Ausgang der Transformation war zu Beginn unklar und ist ein fortwährender Prozess. Gerade zur Zeit der Corona-Pandemie haben sich die Vor- und Nachteile des Reorganisationsprozesses gezeigt.

5.2. Datenerhebung durch leitfadengestützte Interviews

Die Datenerhebungsmethode der leitfadengestützten Interviews, die in der vorliegenden Untersuchung als Grundlage dient, bietet die Möglichkeit Fragen während

des Interviews einfließen zu lassen, welche sich erst aus dem Gespräch heraus ergeben. Außerdem können die Befragten ihre eigenen Gedanken äußern, was die individuelle Sichtweise deutlich macht. Andererseits ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse durch die offen gestellten Fragen schwieriger als in einer quantitativen Forschung (vgl. Flick 2012). Die Ergebnisse der vorliegenden Interviews verfolgen dabei nicht den Anspruch ein repräsentatives Bild von organisationalen Praktiken zu vermitteln. Denn die Personen sprechen zum einen als Person und zum anderen als Beteiligte der Organisation in ihrer jeweiligen Funktion, weshalb die Übertragung der Person auf die Organisation nur begrenzt möglich ist. Vielmehr soll die qualitative Analyse Hinweise auf die Veränderungsmöglichkeiten der Organisationskultur in der Fallstudie geben.

Um eine Vergleichbarkeit der durchgeführten Interviews zu ermöglichen, wurde ein Interviewleitfaden (Anhang Seite 57), ausgehend von der Forschungsfrage auf Basis der folgenden drei Themenschwerpunkte, erstellt:

- Persönliche Fragen:
 - Hintergrund der Aufgabe im Unternehmen
 - Impulse zu Transformation im weitesten Sinne
 - Wahrnehmung von Veränderungen der Organisationskultur

- Theorie und Forschung:
 - Faktoren und Rahmenbedingungen für Veränderungen in der Organisation
 - Umsetzung von theoretischen Ansätzen
 - Persönliche Voraussetzungen für Mitarbeiter in einer selbstverwalteten Organisation

- Praktische Perspektive:
 - Konkret durchgeführte Veränderungsimpulse in der Organisation
 - Beschreibung zwischen den Mitarbeitenden und dem Geschäftsführer
 - Überzeugung von Mitarbeitenden/Kollegen für Veränderungen
 - Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Reorganisationsprozess

Den Befragten wurden weder theoretische Konzepte hinter den Fragen erläutert noch der Leitfragenbogen ausgehändigt, um die Authentizität der Antworten zu gewährleisten. Bei der Anfrage für ein freiwilliges Interview wurden lediglich das Thema und die Forschungsfrage bekannt gegeben. Durch die aktuellen Umstände der Corona-Pandemie wurden die Interviews per Telefon oder per Videotelefonie geführt. Die inhaltlich semantischen Transkriptionen erfolgten in Anlehnung an die Vorlage von Dresing und Pehl (vgl. 2017) und sind in schriftlicher und digitaler Form (CD) dieser Arbeit angehängt.

5.3. Auswahl der Personen

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte anhand der Forschungsfrage und im speziellen durch den Anspruch einer möglichst breiten Perspektivenvielfalt⁵ von internen und externen Stakeholdern des Unternehmens in Anlehnung an das Konzept Stakeholder Management (vgl. Carroll et al. 2018: 71–100). Allgemein zählen zu den internen Stakeholdern von Organisationen die Geschäftsführung, Manager, Berater und Mitarbeiter. Zu den externen Stakeholdern zählen Lieferanten, Kunden, die Gesellschaft, der Staat und Gläubiger. Die in dieser Untersuchung interviewten Stakeholder lassen sich noch spezifischer darstellen und werden daher auch als primäre Stakeholder mit großem Einflussgrad beschrieben (vgl. ebd.: 2018: 76).

Für die Untersuchung war es im Zuge der Feinauswahl der Interviewpartner außerdem wichtig, dass beide Geschlechter vertreten sind, die Stakeholder mit den Veränderungen in Kontakt kamen und in Teilen auch schon vor dem Transformationsprozess im Unternehmen tätig waren. Für die spezifische Untersuchung von Veränderungsmöglichkeiten der Organisationskultur bei der Alois Heiler GmbH wurden fünf Interviews geführt. Um eine Zuordnung von zwei Interviewpartnern zu verhindern, wurde in Absprache mit diesen Beteiligten das Interview anonymisiert. Für die Zuordnung werden daher in Teilen die Interviews mit Kürzeln gekennzeichnet:

- Geschäftsführer Stefan Heiler

⁵ „Maximale Variation“ (Flick 2012: 165)

- Unternehmensberater Gebhard Borck
- Betriebskatalysatorin Caroline Hess
- Mitarbeiter (MA) im Außendienst
- Lieferant (LR) für eine Enterprise-Resource-Planning Softwarelösung (ERP)

Ein Kunde stand für ein Interview leider nicht zur Verfügung, allerdings werden die Effekte auf die B2B und B2C Kunden hinreichend in den Interviews mit der Betriebskatalysatorin Caroline Hess, dem Unternehmensberater Gebhard Borck und dem Mitarbeiter des Außendienstes geschildert.

Im Rahmen des Reorganisationsprozesses bei der Alois Heiler GmbH wurde zum Zeitpunkt der durchgeführten Interviews eine neue ERP-Softwarelösung eingeführt. Sowohl der Geschäftsführer Herr Heiler als auch der Lieferant beziehen sich in ihren Aussagen teilweise auf dieses Projekt. Für die Analyse wurden diese Aussagen ebenfalls herangezogen, wenn diese als Beispiel für die Umsetzung von Veränderungsprozessen in der selbstverwalteten Organisation beschrieben wurden.

5.4. Vorgehensweise zur Auswertung und Analyse

Für die Auswertung und Analyse der Interviews dient die systemische Unterscheidung nach Fritz B. Simon (vgl. 2006: 71–77) von Beschreibung, Erklärung und Bewertung als Grundlage. Vom Konstruktivismus ausgehend beschreibt Simon Sprache grundsätzlich als eine Form der Wirklichkeitskonstruktion. Für die Wahrnehmung eines Teilaspektes finden andere Teilaspekte keine Beachtung, weshalb die Wahrnehmung unvermeidbar selektiv und subjektiv ausfällt (vgl. ebd.: 71-77). Der Fokus dieser selektiven und subjektiven Wahrnehmung kann daraufhin beschrieben, erklärt und bewertet werden. Dabei kann es nach Simon (2006: 72) häufig zu einer „Verdichtung von Beschreibungen“ kommen, was die Trennung der drei Perspektiven erschwert. Daher ist die bewusste Betrachtung in der Analyse maßgeblich, denn nicht durch das Verständnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen kann eine kontextualisierte Interpretation und Bewertung erfolgen, sondern durch systemtheoretisches Erklären, welches zirkulär gedacht wird und iterativ Verhältnisse im Kontext betrachtet.

Im folgenden Abschnitt wird zuerst die Herangehensweise an die Ergebnisse der Interviews anhand der Schlüsselfragen in Bezug auf die Forschungsfrage (6.) dargestellt. Die oben beschriebene systemische Unterscheidung nach Fritz B. Simon wird in den beiden anschließenden Kapiteln in das Konzept der *Within-Case Analysis* und der *Cross-Case Analysis* (vgl. Eisenhardt 1989: 539 f.) eingebettet. Dabei werden in der Tiefenanalyse (*Within-Case Analysis*) Besonderheiten und Überraschungen der Interviews im Fokus stehen und zentrale Aussagen in Bezug auf die Forschungsfrage herauskristallisiert (6.1.). Im Anschluss daran werden in der vergleichenden Analyse (*Cross-Case Analysis*) die prägnantesten Aussagen gegenübergestellt (6.2).

6. Ergebnisse der Interviews

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der fünf durchgeführten Interviews zuerst in einer Tiefenanalyse und im Anschluss in einer vergleichenden Analyse untersucht. Dabei stehen folgende Schlüsselfragen im Vordergrund, anhand derer die Ergebnisse für die Annäherung an die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit dargestellt werden:

- Wer wollte in der Organisation was verändern und warum?
- Welche Faktoren führen zu Transformationen in der Organisation?
- Wie werden die Veränderungen wahrgenommen?
- Wie hat sich die Corona Pandemie auf die Transformation der Organisationskultur ausgewirkt?
- Welche weiteren Konzepte sollen umgesetzt werden und warum?

6.1. Tiefenanalyse

Die Tiefenanalyse bzw. *Within-Case Analysis* ermöglicht eine spezifische Betrachtung der durchgeführten Interviews. Dabei werden im Folgenden wesentliche Ergebnisse und Überraschungen der fünf durchgeführten Interviews in Bezug auf die Forschungsfrage dargestellt.

6.1.1. Geschäftsführer Stefan Heiler

„Ich entscheide gar nichts mehr! [...] [I]ch habe mich intern freiwillig geknebelt und entmachtet und ich habe ja den Anspruch, dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen [und] unternehmerisch denken.“

Stefan Heiler (Anhang 1: 13, Z. 589-592)

Stefan Heiler ist Geschäftsführer und Inhaber der Alois Heiler GmbH in der zweiten Generation. Er hat das Unternehmen von seinem Vater übernommen und wollte dieses im Prozess des Generationenwechsels nach seinen und zu ihm passenden Vorstellungen gestalten.

Im Vordergrund stand dabei das Thema eine Alternative zum „klassischen Führungsmodell“ (A1: 1, Z. 5-6) zu finden (2006). Vor der eigentlichen Übergabe arbeitete Herr Heiler bereits in der Firma seines Vaters und beschreibt, es sei ihm intuitiv wichtig auch nach einer Übergabe mit den Kollegen auf Augenhöhe zu arbeiten (A1: 1, Z. 28-30). Außerdem sei durch die hohe Komplexität der heutigen Zeit eine starre Organisationsstruktur überholt, in der der Kunde nicht im Mittelpunkt stehe. Angeregt durch Niels Pfläging führte ihn der Weg zum Thema *New Work* (vgl. A1: 2) (2008). Die Motivation für den Prozessanstoß begründet Heiler mit dem Gedanken das Unternehmen stabiler durch „mündige Mitarbeiter“ (A1: 2, Z. 80-81) zu machen. Es sei eine „Entscheidung von Innen“ (vgl. A1: 14, Z. 649-650) gewesen Veränderungen anzustoßen und nicht einem Zeitgeist zu folgen. Nach einiger Zeit erkannte Stefan Heiler als zentrale Erkenntnis im Reorganisationsprozess, dass „die Leute erst dann [...] auf Augenhöhe [mitmachen – Anm. d. Verf.], wenn es diese formale Hierarchie einfach nicht mehr gibt“ (A1: 3, Z. 90-92) und dabei auch der Unterschied zwischen formaler und natürlicher Hierarchie klar zum Vorschein komme (A1: 3, Z. 94-95). Nach der Geschäftsübergabe (2012), die an die Bedingung von Stefan Heiler geknüpft war, dass er die Mehrheit der Unternehmensanteile hält (vgl. A1: 10, Z. 441-442), begann in einer kleinen Gruppe nach dem Change Prozess von John Kotter die Vorbereitung „auf die große Transformation“ (A1: 3, Z. 122) in der Organisation. In dieser vom neuen Geschäftsführer ausgewählten Teilnehmern – Führungskräfte oder auf dem ??Weg dorthin –, wollte er seine Ideen näherbringen. Nach eineinhalb Jahren intensiver Arbeit in regelmäßigen Zusammenkünften wurden allerdings die Veränderungsimpulse „quasi abgelehnt, das ging in den Boykott!“ (A1: 4, Z. 144-145).

Von sieben Führungskräften kündigten fünf (männliche), die zwei (weiblichen Führungskräfte) blieben dem Unternehmen erhalten (vgl. A1: 11, Z. 477-479). Nach dieser Erfahrung sah Heiler eine Rahmenbedingung für die von ihm ausgehende Transformation der Organisationskultur darin, dass *alle* Mitarbeiter des Unternehmens in den Prozess eingebunden werden müssten (A1: 4, Z. 158-166). Außerdem sei die Transparenz aller Unternehmenszahlen notwendig, wie bei Kotter beschrieben, um der gesamten Belegschaft die Dringlichkeit für Veränderungen näher zu bringen (vgl. A1: 8, Z. 339-350). Die „letzte diktatorische Einzelentscheidung“ (A1: 5, Z. 194-195), die Heiler allen Mitarbeitenden gemeinsam als Regel mitteilte, war an die Bedingung geknüpft, dass alle den Willen zur Transformation mittragen und dadurch „die komplette Entscheidungsgewalt“ (A1: 5, Z. 196) in der Organisation erhalten (Kick-off 2014). Heiler beschreibt, dass „die Klarheit zu haben“ (A1: 14, Z. 631) auch mit Konsequenzen in unterschiedliche Richtungen, ein wesentliches Merkmal für den Reorganisationsprozess war (vgl. A1: 14). Bei Widerstand des Mitarbeitenden wäre die Alternative für Stefan Heiler ein anderer „Spielplatz“ (A1: 14, Z. 631) gewesen, sodass er dem Unternehmen den Rücken gekehrt hätte. Infolge der Auflösung der formalen Hierarchie und der damit einhergehenden Verantwortungsabgabe „braucht es natürlich auch eine Fehlerkultur“ (A1: 5, Z. 207), die Fehler aller Beteiligten der Organisation aushalten kann. Ein ehemaliger Mitarbeiter hat das Unternehmen aus dem Grund verlassen, da er nicht zuschauen könne, wie andere Fehler machen (vgl. A1: 12). Außerdem brauche es Raum für Reflexion und Evaluation von Entscheidungen. Dafür gebe es beispielsweise Struktur- und Strategiekreise, in denen jeweils ein gewählter Vertreter eines Teams (Organ⁶) gewählt werde, wodurch der Informationsaustausch gewährleistet sei. Gerade in Bezug auf die neue ERP-Software-Lösung sei zwar der Entscheidungsweg für das Produkt länger gewesen, allerdings stand dem eine zügige Umsetzung in der Organisation gegenüber (vgl. A1: 5-7). Anstelle einer klassischen Human Resources (HR) Rolle, gebe es eine Betriebskatalysatorin, die die Aufgabe der Mediation, Moderation, Workshop-Konzeption und internen Kommunikation übernehme (vgl. A1: 7, Z. 287-294). Zu Beginn der Corona-Krise (2020), als die Absatzzahlen fielen, habe sich gezeigt, dass die

⁶ Die selbstständig arbeitenden Teams werden mittlerweile als *Organe* bezeichnet. Der Gedanke eines nur im Zusammenspiel aller funktionierenden Organe eines Körpers dient dafür als Fundament.

Transformation der Organisationskultur durch Strukturveränderungen krisenfest sei. Die Frage der Kurzarbeit im Unternehmen entschieden die einzelnen Organe selbst, nachdem diesen die Auftragsrückgänge transparent kommuniziert worden waren. Wichtig dabei sei gewesen nicht in alte Muster von Entscheidungskompetenzen zurückzufallen, sondern die Entscheidung aller Organe abzuwarten und zu respektieren (vgl. A1: 8-9, Z. 352-407). Im Nachhinein beschreibt Heiler, dass „die Stabilität jetzt auch eine ganz andere“ (A1: 10, Z. 422) durch diese Krisensituation mit dem weitreichenden Entscheidungserfolg sei. Neben der Personalverantwortung, die in den Händen der einzelnen Organe liege, könne sich Stefan Heiler aus dem operativen Geschäft heraushalten und Verantwortung abgeben, wodurch er mehr Zeit für Strategiefragen, Kunden und Freizeit habe (vgl. A1: 5,12).

Die Frage nach der Zukunft des Unternehmens in zehn Jahren beschreibt Stefan Heiler mit der Überwindung der formalen Führung (2016) als innere Haltung: „Ich entscheide gar nichts mehr!“ (A1: 13, Z. 589-590). Er führt weiter aus, dass er sich „intern freiwillig geknebelt und entmachtet“ (A1: 13, Z. 590-591) und den Anspruch habe, „dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen [und] unternehmerisch denken“ (A1: 13, Z. 591-592). Als daraus folgender Konsequenz sieht Heiler deshalb den Weg des Familienunternehmens im Verantwortungseigentum, beispielsweise über die *Purpose Stiftung*. Das sei „der letzte formale Beweis [...] für die Mitarbeiter, dass [das Unternehmen – Anm. d. Verf.] tatsächlich ihnen gehört“ (A1: 14, Z. 617-618). Stefan Heiler beschreibt außerdem, dass der gesamte Transformationsprozess von Beginn an keinem Plan folgte, sondern iterativ durch Anregungen unterschiedlicher Richtungen folge und stetig weitergehe (vgl. A1: 5, Z. 208-216). Um den Prozess aufrecht zu erhalten, müsse man „Raum schaffen“ (A1: 7, Z. 279), um Themen diskutieren zu können und Entscheidungen herbeizuführen.

6.1.2. Unternehmensberater Gebhard Borck

„Der Schlüssel heißt: Mitarbeiter in Selbstwirksamkeit bringen.“

Gebhard Borck (Anhang 2: 31, Z. 723)

Gebhard Borck begleitete die Alois Heiler GmbH als Unternehmensberater von 2009/2010 bis 2019 im Reorganisationsprozess, wobei die ersten zwei Jahre vor allem der persönliche Austausch und das Coaching mit Stefan Heiler im Vordergrund standen. Im Anschluss daran folgte der Kontakt mit den Führungskräften und schließlich 2014 mit allen Mitarbeitenden.

Als Voraussetzung für Veränderungen in Organisationen spricht Gebhard Borck der Eigentümerstruktur eine zentrale Rolle zu, gerade, „wenn wir jetzt Transformation hin zu einer selbstwirksamen, selbstgesteuerten, selbstverwalteten Firma anstreben, so wie bei Heiler, dann ist es zentral“ (A2: 16, Z. 26-28). Je homogener diese sei, desto einfacher könne ein Prozess angestoßen werden, wobei tendenziell die Wahrscheinlichkeit von Heterogenität in größer werdenden Organisationen steige. Transformation sei aber grundsätzlich nicht an Größe einer Organisation gebunden, sondern eben an die Homogenität der Eigentümerstruktur. Es gebe auch keine Branchenvoraussetzungen, aber äußere Faktoren, wie Veränderungen im Markt oder Generationenwechsel, die einen Reorganisationsprozess begünstigen. Allerdings reiche auch schon der Wunsch der Geschäftsführung für Veränderung aus (vgl. A2: 16-17). Allerdings schränkt Borck ein: „immer dann, wenn auf der Ebene Eigentümer [und] Top Geschäftsleitung, Unehrlichkeit [und] Heterogenität entsteht, dann wird es schwieriger mit Transformation“ (A2: 16, Z. 34-36). Ehrlichkeit und Klarheit bei Stefan Heiler habe wesentlich zum Erfolg des Reorganisationsprozesses beigetragen, denn dadurch konnte ein Rückfall in alte Muster verhindert werden. Auch die frühzeitige Beschäftigung mit den eigenen Werten und Vorstellungen für das Unternehmen seien ebenfalls eine wichtige Voraussetzung gewesen (vgl. A2: 18). Durch juristische Rahmenbedingungen seien Graswurzelinitiativen nach dem Bottom-up Prinzip nur dann erfolgreich, wenn das mittlere Management übergegangen und die Top Geschäftsleitung überzeugt werde (vgl. A2: 17-19). Das liege daran, dass in einer möglichen selbstverwalteten Organisation eine gefühlte Existenzbedrohung beim mittleren Management

entstehe und damit jegliche Form von Transformation torpediert werde. „Das ist ein Autoimmunreaktion, wenn man so will“ (A2: 20, Z. 182).

Durch die Veränderung der Organisationskultur der Heiler GmbH profitieren vor allem Kunden, denn sie stehen einem mündigen Ansprechpartner gegenüber, der gültige Entscheidungen selbstständig treffen könne, so Borck (vgl. A2: 20). In der selbstverwalteten Organisation sei es für die Mitarbeiter auch notwendig, sich mit Konflikten reflektierend auseinanderzusetzen. Im Vergleich zu hierarchischen Organisationen könne ein Konflikt nicht verdeckt werden. Wenn es zu Konflikten komme, werde es für Mitarbeiter in der Heiler GmbH unangenehm, „weil er sich selber drum kümmern muss, weil er selber dafür verantwortlich ist“ (A2: 21, Z. 255-256). Borck resümiert: „in der Inhouse-Ebene verlangt es einiges von den Menschen, dass es keine Führungskräfte mehr gibt“ (A2: 21, Z. 238-240). Allerdings werde die Frage nach der Alternative zurück in die alten Strukturen mit Führungskräften grundsätzlich mit *Nein* beantwortet (vgl. A2: 21, Z. 241-243). Eigenverantwortung dürfe im Kontext einer selbstverwalteten Organisation nicht als Eigennutzenmaximierung verstanden werden, sondern vielmehr als ein „über sich hinausdenken“ (A2: 22, Z. 286) ins Kollektiv, was aber in Teilen auch zu Überforderung führen könne. Mitarbeiter sollten dennoch den „Drang [...] zu Eigenverantwortung haben“ (A2: 22, Z. 278-279). Für die Transformation sei es ebenfalls wichtig die konstruktiven Skeptiker von den Opportunisten unterscheiden zu können. Erstere sollten sich „die Existenzfrage in der Firma stellen“ (A2: 23, Z. 324), wenn das Wohl des Unternehmens im Reorganisationsprozess nicht mehr im Vordergrund stehe. Der Opportunist brauche auch die Konfrontation mit der Existenzfrage, allerdings könne man die Frage stellen: „Wie können wir dabei helfen in eine Organisation zu kommen, in der du dich wohlfühlst und einfach gut mitarbeiten kannst?“ (A2: 23, Z. 346-348). Grundsätzlich sei es aber möglich alle Beteiligten in der Organisation zu ermutigen: „Fang an zu gestalten und wenn deine KollegInnen mitgehen, dann gestaltet ihr die Firma um. Und das hat keine Grenze“ (A2: 23, Z. 354-356). Wichtig sei auch hier, dass die Mitarbeiter in eine Klarheit kommen, was sie wollen. Das Ergebnis sei von allen Seiten zu akzeptieren (vgl. A2: 24). Von Seiten der Geschäftsführung sei es einfacher den Mitarbeitern im Reorganisationsprozess zu vertrauen. Schwieriger werde es hingegen „[...] bei den Mitarbeitern das Vertrauen zu gewinnen, „dass man es ernst meint“ (A2: 25, Z. 417-419). Wie in jeder Organisation gebe es auch bei Heiler „lautere

und leisere Stimmen“ (A2: 25, Z. 451-452), was sich auch in der natürlichen Hierarchie widerspiegeln. Als letzte Konsequenz sei es folgerichtig, wenn die Firma Heiler in Verantwortungseigentum übergehe und möglicherweise auch die Gehaltsstruktur transparent gestaltet werde (vgl. A2: 27). Für den Reorganisationsprozess sieht Borck die Betriebskatalyse innerhalb des Unternehmens als wesentliche Voraussetzung für Reflexion und Evaluation (vgl. A2: 29). Ziel der Transformation bei Heiler sei es nicht von Anfang an gewesene Hierarchien abzubauen, sondern die ‚Adaptive Organisation‘ zu fördern. Diese beinhaltet, dass „die [Organisation – Anm. d. Verf.] fähig ist, sich an sich wechselnde, verschiedene, widersprüchliche Umweltbedingungen anzuschmiegen, anzupassen und darauf zu reagieren“ (A2: 30, Z. 674-676). In diesem Prozess könne die Betriebskatalyse einen wesentlichen Beitrag dazu leisten. Dennoch werde Transformation in jeder Organisation individuell durchgeführt, weshalb eine Übertragung auf andere Unternehmen in der gleichen Form mit entsprechenden theoretischen Ansätzen nicht möglich sei (vgl. A2: 30).

6.1.3. Betriebskatalysatorin Caroline Hess

„[E]s gibt auch keinen mehr im Unternehmen, der gerne noch in der alten Struktur arbeiten würde.“

Caroline Hess (Anhang 3: 39, Z. 329-330)

Caroline Hess ist seit 2019 Betriebskatalysatorin in der Heiler GmbH und ist wesentlich an der Reflexion des Reorganisationsprozesses beteiligt.

Die Betriebskatalyse umfasse Moderationsaufgaben und transparente Kommunikation, z.B. Darstellung der Unternehmenskennzahlen, genauso wie mögliche Schwachstellen zu thematisieren und die Betroffenen durch einen Meta-Blick zusammenzubringen, ohne in die Themen inhaltlich einzusteigen. (A3: 32-33). Das Prinzip der Konsent-Entscheidungen als Widerstandskurve werde im Unternehmen je nach Komplexität des Inhalts mit unterschiedlich vielen Akteuren genutzt: „je strategischer es wird, desto mehr entscheiden wir das zusammen“ (A3: 33, Z. 46-47). Konflikte könne man in der Organisationskultur ohne formale Hierarchie nicht verstecken, sodass die aktive Auseinandersetzung der Mitarbeiter gefragt sei. Es zeige sich der Wille für Veränderungen von Seiten der Beschäftigten,

wobei das volle Vertrauen der Geschäftsführung vorhanden sein müsse (vgl. A3: 34-35). Ein Rückfall in alte Strukturen bei Schwierigkeiten innerhalb eines Projekts oder einer Entscheidung müsse unbedingt vermieden werden, da dadurch die Glaubwürdigkeit sinke und die Gefahr des „schön Wetter New Work [...] [mit] Obstkorb und Kicker“ (A3: 36, Z. 183-184) steige. Um Verantwortungsdiffusion entgegenzuwirken, werde die Eigenständigkeit der einzelnen Organe auch dahingehend gefördert, dass Kündigungen und Einstellungen dezentral entschieden werden. Die Betriebskatalysatorin sieht darin auch die positiven Effekte bei den Mitarbeitern, wenn Sie aus ihren Fehlern lernen und dadurch ihr Selbstbewusstsein gestärkt werde. Ein bestimmtes theoretisches Konzept in der Organisation zu implementieren, sei einengend. Vielmehr werden unterschiedliche Ansätze kombiniert, beispielsweise als Grundlage *Gewaltfreie Kommunikation* (GFK), die Strategie- und Strukturkreise in Anlehnung an Holacracy, die *Kollegiale Führung* von Bernd Oesterreich und Claudia Schröder und für die Überarbeitung der Gehaltsstruktur der Ansatz von Sven Frank *New Pay*. Eine Übertragung eins zu eins sei weder mit den Ansätzen noch von Organisation zu Organisation möglich (vgl. A3: 36-38). Der andauernde Transformationsprozess in der Organisation führe dazu, dass Mitarbeiter das Gefühl bekommen, dass der Prozess ein Ende finden müsse. Dieser gehe aber stetig weiter, gerade auch in Bezug auf das Verantwortungseigentum. Diesem werde noch viel Skepsis entgegengebracht, weshalb die transparente Kommunikation wichtig sei. Die Corona Pandemie habe einige Prozesse vereinfacht, aber andere erschwert. Team Tools werden beispielsweise selbstverständlicher eingesetzt, persönliche Konfliktmoderation hingegen werde zu einer größeren Herausforderung im Home Office (vgl. A3: 39-41). Veränderungsimpulse kommen von allen im Unternehmen: „[E]s ist immer der, der das initiiert, der das letztlich dann auch vorantreibt“ (A3: 42, Z. 455-456). Für die Kunden sei es ein großer Mehrwert, dass die Mitarbeiter eigenständig Entscheidungen treffen können. Hier stehe das Konzept von Nils Pfläging im Vordergrund, der den Kunden im Mittelpunkt der Unternehmung sieht (vgl. A4: 43).

6.1.4. Mitarbeiter

„[M]an [hat] aus Spezialisten Generalisten gemacht.“

Mitarbeiter anonym (Anhang 4: 44, Z. 22-23)

Der im Außendienst tätige Mitarbeiter beschreibt die Veränderungen bei der Heiler GmbH als langjährig Beschäftigter.

Den Transformationsprozess nehme er als Umbruch im Unternehmen wahr, der dadurch deutlich wurde, dass die Anforderungen an alle Mitarbeiter gestiegen seien. Neben der größer werdenden Eigenverantwortung wachse auch die Breite der Arbeitsfelder, wodurch neben Freiheiten auch der Umgang mit Verantwortung gelernt werden müsse (vgl. A4: 44). Persönlich habe er als Mitarbeiter eine prägnante Veränderung zur Eigenverantwortung dadurch wahrgenommen, dass im Außendienst die Leistung der Mitarbeiter nicht mehr am Umsatz gemessen werde, sondern am „Deckungsbeitrag für das gesamte Unternehmen“ (A4:45, Z. 47). Neben dem bewussten Hinterfragen dieser Qualität und Quantität seiner Arbeit beschreibt er die Abschaffung der formalen Hierarchie wie folgt: „nehme ich so wahr, ich nehme es auch so an“ (A4: 45, Z. 63). Dadurch sei es für die Mitarbeiter nun auch möglich zwischen wichtigen und unwichtigen Dingen aktiv selbstständig zu unterscheiden. Durch die Veränderungen in der Organisation seien fast alle Führungskräfte gegangen, dennoch oder gerade dadurch könne man die natürliche Hierarchie spüren: „Sicherlich wird es [...] immer Menschen geben, die vorweg gehen, die vielleicht da auch mehr Ahnung haben, also eine natürliche Führung“ (A4: 46, Z. 94-97). Die Bezeichnung der ehemaligen Teams als „Organe“ sei nach außen hin schwierig zu kommunizieren, dennoch verberge sich dahinter die Idee, dass alle Organe, wie auch im menschlichen Körper, für ein gutes Gelingen zusammenarbeiten müssen (vgl. A4: 46 f.). Nicht nur auf Seiten der Mitarbeiter werden die Veränderungen in großen Teilen befürwortet, auch die Rückmeldungen der Kunden in Bezug auf die Veränderungen im Unternehmen seien durchweg positiv, denn „vom Angebot bis zur Rechnung ist alles in einer Hand“ (A4: 47, Z. 132-133). Die Mitgestaltung aller Mitarbeiter an Veränderungsprozessen sei von Beginn an erwünscht gewesen. Der Transformationsprozess würde nicht gehen, „wenn nicht alle wenigstens ansatzweise mitziehen“ (A4: 47, Z. 150-151). In Bezug auf Entscheidungen arbeite die Belegschaft mit dem Konsent-Prinzip des geringsten Widerstands, wobei der Moderator wesentlich zur Entscheidungsfindung

durch die Art und Weise der Moderation beitrage. Das Thema Verantwortungseigentum müsse noch Stück für Stück ins Bewusstsein der Belegschaft gelangen, noch sei es nicht der richtige Zeitpunkt dafür, obwohl das Unternehmen auch ohne Stefan Heiler weiterlaufen würde (vgl. A4: 48-49).

6.1.5. Lieferant

„[W]enn die [Mitarbeitenden – Anm. d. Verf.] merken, dass irgendwas schief läuft, dann gehen die selbst in die Bresche und versuchen das zu richten. Und das habe ich woanders noch nicht so erlebt.“

Lieferant anonym (Anhang 5: 56, Z. 171-173)

Der interviewte Lieferant betreute die Einführung einer neuen ERP-Softwarelösung bei der Heiler GmbH.

Er beschreibt, dass der Führungsstil vor vier Jahren „noch nicht so offen“ (A5: 52, Z. 8) wie im heutigen Vergleich gewesen sei. Er beschreibt Stefan Heiler als Coach, der einen freundschaftlichen Umgang mit den Mitarbeitern pflege, Verantwortung abgebe und eine hohe soziale Kompetenz mitbringe. Außerdem sei es auf der sachlichen Ebene so, „dass die Entscheidungswege extrem kurz [...] und schnell sind“ (A5: 52, Z. 22-23) und dass die Key User für die Einführung der Software aus den Bereichen „Einkauf, Vertrieb, Produktion [...] Eigenverantwortung“ (A5: 52, Z. 24-25) übernehmen und alle Mitarbeiter Lust auf ihre Arbeit haben. Die schnellere Entscheidungsfähigkeit und die Eigeninitiative wirken sich so positiv aus, dass die Zeit für die Implementation der neuen komplexen Software, die normalerweise 12 Monate dauert, bereits auf fünf Monate reduziert wurde und schließlich nur nach 13 Wochen andauerte. Das Arbeiten auf Augenhöhe sei ebenfalls zu spüren, sodass auch negative Nachrichten überbracht werden und selbstständig Lösungen gefunden werden können, was er von anderen Unternehmen nicht kenne (vgl. A5: 53-55). Als Rahmenbedingungen für Veränderungen nennt der Lieferant das Vertrauen der Geschäftsführung in die Mitarbeiter und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Geschäftsführung, was beides bei der Heiler GmbH gegeben sei (vgl. A5: 55).

6.2. Vergleichende Analyse

Im folgenden Abschnitt wird ein Vergleich der durchgeführten Interviews durch die *Cross-Case Analysis* dargestellt. Dafür sollen die Aussagen der Interviewpartner auf ihre Unterschiede und Gemeinsamkeiten hin analysiert werden, wobei die Beschreibung, Erklärung und Bewertung im Vordergrund stehen. Die Auswertung erfolgt themenorientiert, um die Perspektiven der fünf Interviewpartner vergleichen zu können.

Stefan Heiler beschreibt eine wichtige Grundvoraussetzung für die Transformation innerhalb des Familienunternehmens damit, dass seine Übernahme des Unternehmens an die Bedingung geknüpft war, dass er Mehrheitsgesellschafter wurde. Gebhard Borck bestätigt die Grundlage damit, dass dadurch die Homogenität der Eigentümerstruktur erreicht werde, wodurch Transformation erleichtert werde. Die innere Klarheit für den Veränderungswillen von Stefan Heiler trage maßgeblich zur Gestaltung der Organisationskultur bei, so Borck. Heiler selbst stimmt dieser Position ebenfalls zu und hebt hervor, dass die Entscheidung von Innen einen Transformationsprozess herbeizuführen eine wesentliche Voraussetzung war. Die aktive Förderung von Entscheidungen, so Heiler, die seitens der Belegschaft wahrgenommen wird, setzt einen Lernprozess voraus im Umgang mit mehr Verantwortung, und eine Dialogfähigkeit, die erlernt werden müssen, so der interviewte Mitarbeiter. Aus Sicht des Lieferanten wird die verstärkte Eigenverantwortung, die sich durch die Freude der Belegschaft an der Arbeit zeigt, sehr geschätzt. Die Mitarbeit werde auch beispielsweise über Struktur- und Strategiekreise umgesetzt, was von Heiler und Hess beschrieben wird. Dadurch kann der Mensch in seiner Ganzheit Teil der Organisation werden und sie mitgestalten.

Von Seiten der Mitarbeitenden wäre eine Transformation nicht mitgetragen worden, wenn sie nicht mit einbezogen worden wären. Das bestätigt die Wahrnehmung von Heiler als zentrale Erkenntnis, dass Reorganisationsprozesse nur auf Augenhöhe umgesetzt werden können, was den Abbau von Hierarchien voraussetzt. Die Zusammenarbeit aller Beschäftigten bestätigt auch der Lieferant, der das im Vergleich zu anderen Unternehmen so nicht kenne. Dennoch beschreibt der interviewte Mitarbeiter, dass durchaus noch Hierarchien zu spüren seien. Im Vergleich dazu beschreibt Borck, dass die noch vorhandenen Hierarchien in Teilen auch von den Beschäftigten eingefordert werden, beispielsweise als aktive

Verantwortungsabgabe an den Geschäftsführer bei bestimmten Themen. Es gebe immer lautere und leisere Stimmen, die die natürliche Hierarchie in einer Organisation ausmachen. Es zeigt sich, dass die selbstwirksame Organisation ihrem Anspruch nach einer Hierarchielosigkeit nicht unbedingt gerecht werden kann.

Es sei von Anfang an allerdings nicht das Ziel gewesen Hierarchien abzubauen, sondern die *Adaptive Organisation* zu fördern, die sich an veränderte Gegebenheiten schnell und flexibel anpassen kann, wie Gebhard Borck darstellt. Für die Reorganisationsprozesse seien unterschiedliche theoretische Ansätze wichtig, denn eine Übertragung eines bestimmten Konzeptes auf eine Organisation sei nicht möglich, sind sich Hess, Borck und Heiler einig.

Der Drang zur Eigenverantwortung, den die Mitarbeitenden laut Borck mitbringen sollten, könne auch zu Überforderung führen, wobei dadurch auch die Herausforderung entstehe, wichtige von unwichtigen Themen unterscheiden zu lernen, beschreibt der interviewte Mitarbeiter. Der Tenor aller Beschäftigten in der Heiler GmbH ist dennoch, dass es ein Zurück in die hierarchischen Strukturen nicht geben sollte, so Borck und Hess. Es zeigt sich, dass eine gute kollaborative Zusammenarbeit in der selbstwirksamen Organisation gefördert werden kann.

Das Verhältnis zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitenden beschreibt der Lieferant als wichtige Rahmenbedingung für Veränderungen. Dieses beruhe auf Vertrauen in beide Richtungen. Gebhard Borck geht auf Vertrauen von Seiten der Mitarbeitenden in die Geschäftsführung ein, die schwerer zu erreichen sei als das Vertrauen für Veränderungen von Seiten der Geschäftsführung in die Mitarbeitenden.

In der selbstwirksamen Organisation bei Heiler werden Konflikte sichtbarer im Vergleich zu hierarchischen Organisationsformen, beobachtet die Betriebskatalysatorin Caroline Hess. Auch der Unternehmensberater Gebhard Borck beschreibt, dass es für die Beschäftigten bei Heiler bei Konflikten unangenehm werde, da keine Verantwortung abgegeben werden könne. Das bedeutet für den Einzelnen einen anderen Umgang mit Fehlern, auch das Aushalten negativer Nachrichten und die Einübung einer neuen Fehlerkultur im Unternehmen.

Für die Kunden sei die Außenwirkung der transformierten Organisationskultur ein Mehrwert, da die mündigen Mitarbeitenden eigenständig Entscheidungen treffen können, sind sich Borck und Hess einig. Der Mitarbeiter sieht das ebenfalls

positiv und unterstreicht, dass der Kunde vom Angebot bis zur letztlichsten Rechnungsstellung alles aus einer Hand bekomme.

In Bezug auf den Ausgangspunkt einer Transformation beschreiben Borck und Heiler, dass es einfacher ist, diese Top-down zu beginnen, da durch den Bottom-up Prozess das mittlere Management in seiner Legitimität und Identität in Frage gestellt werde. Gerade, wenn es um den Abbau von Hierarchien gehe.

Im Zuge der Corona-Pandemie wurde das Konzept der selbstwirksamen Organisation in der Heiler GmbH auf die Probe gestellt: Zum einen musste die Dringlichkeit für Veränderungen durch Umsatzrückgänge verdeutlicht werden und zum anderen musste daraufhin eine Entscheidung für oder gegen Kurzarbeit in allen Organen abgewartet werden. Dabei war es die Schwierigkeit, dass in dieser Situation der Unsicherheit keine alten Entscheidungsmuster von „oben“ entstanden, die die Authentizität des gesamten Transformationsprozesses in Frage gestellt hätten, sind sich Hess und Heiler gleichermaßen einig. Stefan Heiler beschreibt außerdem, dass durch die gelungene Situation im Nachhinein eine bessere Stabilität bestehe, die nun spürbar sei.

Bei der Einführung der neuen Software-Lösung treffen unterschiedliche zeitliche Wahrnehmungen aufeinander: Der Lieferant beschreibt, dass Entscheidungswege deutlich kürzer im Vergleich zu anderen Unternehmen seien. Stefan Heiler beschreibt, dass der Weg bis zur Entscheidung des neuen Systems deutlich länger gewesen sei, wohingegen die eigentliche Implementation durch weniger Widerstände von 12 Monaten auf ein Viertel der Zeit reduziert werden konnte. Es zeigt sich damit, dass in einer selbstwirksamen und selbstverwalteten Organisation Entscheidungswege durchaus schneller sein können, die Entscheidungsprozesse hingegen durch Einbindung vieler Akteure langsamer sind.

7. Diskussion im Theorie-Praxis Abgleich

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews in Hinblick auf die theoretische Darstellung diskutiert. Dabei geht es weniger um die erneute detaillierte Ausführung, sondern vielmehr um ein zusammenfassendes Ergebnis der Faktoren für Veränderungen in Organisationskulturen.

Es ist zu erkennen, dass die theoretischen Konzepte auch Anwendung in der Praxis bei der Heiler GmbH finden. Beispielsweise die aktive Förderung von Partizipation und der verstärkte Anspruch von Verantwortung, die Teil der Soziokratie sind. Bei den Mitarbeitenden haben diese Ansätze wesentlich dazu beigetragen, dass die Einführung der neuen ERP-Software-Lösung wenig bis gar keinen Widerstand erfahren hat, und der Prozess der Implementation nach nur einem Viertel der Zeit erreicht wurde. Gerade auch die Strategie- und Strukturkreise, die ein wesentlicher Bestandteil der Holakratie sind, fördern die selbstwirksame und selbstverwaltete Organisation, und der Mensch als Zweck kann in seiner Ganzheit sinnfindend im Unternehmen mitgestalten. Ein weiterer Abgleich zeigt sich durch die Beschreibungen des interviewten Mitarbeiters, der durch die größer werdende Verantwortung auch Überforderungen wahrnimmt. In der Theorie wird bei der Holakratie genau dieser Gedanke als Schwäche beschrieben.

Auch die Trennung von Beziehungs- und Sachebene durch die Einbindung von Kopf, Herz und Hand verdeutlicht die Ganzheit des Menschen und damit die *Rückkehr des Menschlichen* in der Heiler GmbH. Der Mensch wird, wie Bergmann mit dem Gedanken der Sinn der Arbeit voraussetzt, in den Mittelpunkt des Geschehens gestellt. Wie auch Alan Deutschman theoretisch beschreibt, braucht es für Mitarbeitende eine Unterstützung bei Veränderungsprozessen, damit sich diese darauf einlassen. Gerade über die Beziehungsebene und das Erlernen von Konflikt- und Reflexionsfähigkeit wird das bei der Heiler GmbH umgesetzt. Die intrinsische Motivation für Veränderungen ist ebenfalls, wie in der Theorie beschrieben, ein wesentlicher Faktor zum Gelingen von Veränderungen innerhalb der Organisation. Nicht zuletzt hat der Generationswechsel der Geschäftsführung als Grundstein der Transformation Reorganisationsprozesse in Gang gebracht. Es wird außerdem deutlich, dass es keine Organisation ohne Hierarchien geben kann, denn die sich natürlich entwickelnde dynamische, situative Hierarchie in unterschiedlichen Konstellationen ist Teil der selbstwirksamen Organisation.

Auch bei Heiler wurde es dadurch möglich die formale Weisungsabhängigkeit zu ersetzen, was letztlich auch im Zug der Corona Pandemie durch die eigenständige Entscheidung der einzelnen Organe bezüglich der Kurzarbeit deutlich wurde. Somit konnte die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen bei einem wichtigen Thema in einer Krisenzeit erfolgreich erprobt werden. Wie in der Theorie-U beschrieben, wurde dabei ein Rückfall in alte Denkmuster vermieden, sodass im Sinne der *sozialen Emergenz* die Krise als Chance genutzt werden konnte und sich die Mitarbeitenden *in das Chaos hineinlehnten*.

Die *Adaptive Organisation* stand dabei im Fokus der Reorganisationsprozesse bei der Heiler GmbH, die sich an komplexe Gegebenheiten flexibel anpassen kann und im Fall der Heiler GmbH von der Reduzierung der Formalisierung nach Kühl profitierte. Durch diesen Abbau von Hierarchien wird allerdings die Identität des mittleren Managements in Frage gestellt. Wie auch in der Theorie beschrieben ist dies in der Praxis im Zuge der Transformation eingetreten, was zu einem Wechsel von Mitarbeitenden führte. Bezüglich der rechtlichen Lage zeigt sich, dass die Firma Heiler auf der Suche nach einer neuen und zur Organisation passenden Rechtsform ist. Das Konzept des Verantwortungseigentums wird dabei favorisiert. Wie auch in der Theorie beschrieben, werden Entscheidungswege in einer möglichst hierarchiefreien Organisation kürzer, wodurch ein effektiveres und zufriedeneres Arbeiten möglich wird.

Die Dringlichkeit nach Kotter war ebenfalls ein wesentlicher Faktor für Veränderungen bei der Heiler GmbH. Wie auch Grubendorfer beschreibt, muss dabei die Geschäftsführung die Kontrolle aufgeben, wobei die Beschäftigten bei Heiler sogar einen Schritt weitergehen und die Unternehmenskennzahlen für alle Kollegen verständlich und nachvollziehbar aufbereiten. Damit dreht sich das Verständnis der Kontrollfunktion, da nun die Geschäftsführung Transparenz gegenüber allen Mitarbeitenden ermöglicht und die Auswirkungen der individuellen Arbeit auf den Organisationskontext sichtbar werden.

Neben den Profiteuren der Mitarbeitenden durch die sich verändernde Organisationskultur, zeigt sich der Mehrwert neben den Lieferanten vor allem für die Kunden: Sie bekommen nach Nils Pfläging einen hohen Stellenwert bei der Heiler GmbH, sodass letztlich mündige Mitarbeitende durch selbstständige Entscheidungen und Eigenverantwortung vom Angebot bis zur Rechnungsstellung alles aus einem Guss anbieten können.

Für die Begleitung der Reorganisationsprozesse ist das Konzept der Betriebskatalyse von Gebhard Borck fundamental, gerade auch in Hinblick auf die Evaluation von Veränderungen. Es zeigt sich, dass ein Austausch von mehreren Katalysatoren diese Prozesse fördern kann, was bei der Heiler GmbH allerdings nicht bzw. nur in Ansätzen möglich ist. Denn Caroline Hess ist mit ihrer Aufgabe aktuell die einzige in der Organisation. Da die Betriebskatalyse eine enorme Vielseitigkeit erfordert, die von einer Person der Theorie nach nicht zu bewältigen ist, bräuchte die Firma Heiler weitere Kollegen, die diese Aufgabe der Betriebskatalyse übernehmen. Dadurch könnten die Reorganisationsprozesse noch besser begleitet und evaluiert werden.

In der nachfolgenden Tabelle werden die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Faktoren für Veränderungen der Organisationskultur auf drei Ebenen zusammengefasst dargestellt. Sie beziehen sich sowohl auf den Teil der Literaturliteratur als auch auf den praktischen Teil mit den fünf durchgeführten Interviews:

Tabelle 1: Faktoren für Veränderungen einer Organisationskultur auf drei Ebenen

Organisationsregeln auf drei Ebenen	Faktoren für Veränderungen einer Organisationskultur
Formal / entscheidbare Entscheidungsprämissen	<ul style="list-style-type: none"> - Informale Strukturen bei Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personalentscheidungen formalisieren, die bereits implizit umgesetzt werden - Reduzierung von Formalisierungen bei Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personalentscheidungen und Nutzung bestehender Netzwerke - Intensivierung von Formalisierungen bei Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personalentscheidungen für Orientierung und Sicherheit - Dringlichkeit als Prämisse für Veränderung - Veränderungen im Markt einer Branche - Rechtliche und politische Lage - Generationswechsel im Unternehmen - Veranstaltungen und Kongresse - Top-down Entscheidung der Geschäftsführung für Transformation

	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrheitsgesellschaftsanteile der Geschäftsführung für Homogenität der Eigentümerstruktur - Hierarchieabbau für den Austausch auf Augenhöhe - Vollständige Transparenz der Unternehmenskennzahlen für alle Beschäftigten - Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende - Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse - Raum für Persönlichkeitsentwicklung schaffen - Betriebskatalyse als Prozess- und Evaluationsbegleitung - <i>Neueinstellungen von Mitarbeitenden</i>
Informal / unentscheidbare Entscheidungsprämissen	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Neueinstellungen von Mitarbeitenden</i> - Authentizität des Transformationswillens - Gegenseitiges Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung
Psychosoziale, emotionale und elementare Dynamiken	<ul style="list-style-type: none"> - KEA-Ansatz Kopf/Bewusstsein, Herz/Haltung und Hand/Methode - Theorie-U: Denken, Fühlen und Wollen als soziale Emergenz versus soziale Pathologie - Trennung von Beziehungs- und Sachebene - Intrinsische Motivation zur Gestaltung einer Organisation - Innere Klarheit aller Mitarbeitenden als Prämisse - Aufmerksamkeit und Achtsamkeit - Wille zur (Eigen-) Verantwortung - Unternehmerisches Denken - Konfliktfähigkeit - Selbstvertrauen und persönliche Öffnung gegenüber Mitmenschen - Stärken und Schwächen akzeptieren - Respektvoller Umgang miteinander - Reflexionsfähigkeit

Quelle: Angelehnt an Stefan Kühl und Heiko Kleve sind die Ergebnisse aller Kapitel aus dem theoretischen und praktischen Teil dargestellt.

Es kann festgehalten werden, dass die Veränderungsmöglichkeiten einer Organisationskultur nicht nur mit der von Stefan Kühl beschriebenen formalen Seite herbeizuführen sind, sondern dass die Ebene der informalen Seite ebenfalls einen

Einfluss hat. Außerdem zeigt sich, dass eine weitere Ebene hinzukommt, die als individuelle, menschliche und damit grundlegende Prämisse für Mitarbeitende einer Organisation bezeichnet werden kann. Dennoch ist die informale Seite einer Organisation die Ebene mit den meisten Faktoren für Veränderungen, wie der Tabelle zu entnehmen ist.

Darüber hinaus wird in der Tabelle dargestellt, dass einige Prämissen für die Veränderung der Organisationskultur keine theoretische Grundlage haben. Beispielsweise ist der Faktor als Mehrheitsgesellschafter einen Transformationsprozess beginnen zu können zwar nachvollziehbar, dennoch wird diese Form der Einflussnahme als selbstverständlich angesehen und in der Literatur nicht detailliert erforscht. Auch die aktive *Entscheidung von Innen* des Geschäftsführers und aktuellen Inhabers Stefan Heiler für Transformation findet keine Abbildung in der Theorie.

An dieser Stelle ist es wichtig ein Paradoxon hervorzuheben, nämlich, dass es als wesentlicher Faktor für den Beginn von Transformation bei der Heiler GmbH eine Top-down Entscheidung durch mehrheitliche Gesellschafteranteile Voraussetzung war. Erst im Zuge des Reorganisationsprozesses wurde deutlich, dass der Abbau von Hierarchien und die daraus resultierenden Mitbestimmungsmöglichkeiten, hin zu einem Bottom-up-Prinzip, Schlüsselfaktoren waren, denen aber eine Top-down Entscheidung zugrunde lag.

Ein wichtiger Faktor, der in der Tabelle sowohl bei der formalen als auch informalen Seite dargestellt wird, ist der der Neueinstellungen von Mitarbeitenden. Neben der Möglichkeit, dass neue Mitarbeitende gut zum Profil des Unternehmens passen, kann diese Intervention auch als bewusste Irritation der Organisationskultur eingesetzt werden, indem Individuen eingestellt werden, die sich dieser nicht so sehr anpassen und daher zu Reflexion anregen können. Unbewusste Einflüsse bei Personalentscheidungen hingegen können zu Problemen und unerwünschten Ergebnissen führen. Daher steht die Neueinstellung auf zwei Ebenen der Organisationsregeln.

8. Fazit und Ausblick

Folgende Forschungsfrage wurde in der vorliegenden Arbeit in der Einleitung für die Fallstudie gestellt: Wie gelingt in einem mittelständischen Familienunternehmen im Handwerk die Transformation hin zu einer neuen Organisationskultur, welche Voraussetzungen und Faktoren spielen dabei eine Rolle und wie wird diese Kulturveränderung von internen und externen Stakeholdern des Unternehmens beschrieben, erklärt und bewertet? Die theoretischen und praktischen Ausführungen haben deutlich gezeigt, dass vor allem wesentliche Faktoren auf der formalen Seite einer Organisation die Organisationskultur verändern können. Dennoch werden ebenfalls grundlegende Prämissen dargestellt, die auf der informellen und psychosozialen, emotionalen und elementaren Ebene besondere Bedeutung für die Veränderungsbereitschaft der Individuen in der Organisation bekommen. Ohne diese Grundlage und den Willen der Beschäftigten sowie dem Gedanken nur die informale Seite einer Organisation verändern zu wollen, wird ein Reorganisationsprozess nicht gelingen. Eine gelungene Transformation basiert daher im Beratungskontext darauf, dass alle Seiten einer Organisation von den beteiligten Akteuren betrachtet, reflektiert und bearbeitet werden.

Die praktische Auswertung hat verdeutlicht, dass auch Stefan Heiler zu Beginn der Transformation zuerst das Miteinander im Unternehmen verändern wollte, dann allerdings an Grenzen stieß, da die formale Seite nicht oder zu wenig angefasst wurde. Erst nach der Erkenntnis, dass Hierarchieabbau notwendig war, und der damit verbundenen Infragestellung von entscheidbaren Entscheidungsprozessen, konnten Reorganisationsprozesse in Gang gebracht werden. Mitarbeitenden den Raum für die Frage nach dem Sinn ihres Tuns zu ermöglichen, dient dem Zweck, den Menschen in den Vordergrund zu stellen, was dem Ansatz *New Work* von Bergmann und dem des Verantwortungseigentums der Purpose Stiftung entspricht.

Durch die Komplexität von Organisationen ist es nicht möglich bestimmte theoretische Ansätze im Ganzen zu übernehmen oder von Organisation zu Organisation zu kopieren. Vielmehr lebt die Transformation einer Organisationskultur davon, dass unterschiedliche Veränderungsansätze individuell angepasst werden. Eine Prozessbegleitung und Evaluation von Veränderungen kann durch das Konzept der Betriebskatalyse erreicht werden.

Die durchgeführten Interviews mit dem Geschäftsführer und Inhaber des Unternehmens, Stefan Heiler, dem Unternehmensberater Gebhard Borck, der Betriebskatalysatorin Caroline Hess, einem Mitarbeiter im Außendienst und einem Lieferanten, haben einen exklusiven Einblick in die Alois Heiler GmbH gegeben und dienen der Fallstudie als Grundlage zur Untersuchung und damit zur Beantwortung der Forschungsfrage. Besonders zum Vorschein kam, dass wenige Menschen, wie der Geschäftsführer und Inhaber, als Schlüsselpersonen für eine Transformation herausstechen und voller intrinsischer Überzeugung etwas verändern wollen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Organisationskulturen als soziale Systeme durch willkürliche Selektion, die nicht zur Disposition stehenden Verhaltenserwartungen reproduzieren. Dies erfordert die polykontexturale Kompetenz von Mitarbeitenden, die sich gleichzeitig der Organisation zugehörig fühlen und sich mit dieser identifizieren. Die selbstwirksame, selbstgesteuerte und selbstverwaltete Organisation stellt die persönliche Entwicklung aller beteiligten Akteure mit ihren Stärken und Schwächen in den Vordergrund. Sie kann durch Dezentralisierung und Partizipationsmöglichkeiten unterschiedlicher Formen die Motivation und Zufriedenheit fördern. Es ergeben sich dennoch Herausforderungen, die grundsätzlich eine hohe soziale Kompetenz erfordern, gerade im Hinblick auf Reflexions-, Konfliktfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein.

Es bleibt letztlich die Frage, ob eine Organisation eine Kultur *hat* oder eine Kultur *ist*: Wenn man davon ausgeht, dass eine Organisationskultur mit dem Schaubild des *Elefanten im Wohnzimmer* verglichen werden kann und Veränderungen vor allem über entscheidbare Entscheidungsprämissen, aber auch durch einige unentscheidbare Entscheidungsprämissen und die psychosozialen, emotionalen und elementaren Dynamiken möglich werden, dann scheint ein grundsätzlicher Wandel der Organisationskultur möglich zu sein. Die Organisation ist außerdem deutlich mehr als eine Kultur, denn die informale Seite, definiert als Organisationskultur, ist nur eine Teilebene. Die Organisationskultur ist also variabel, sodass eine Organisation eine Kultur *hat*.

Einige der in der vorliegenden Arbeit aufgetauchten Fragen laden zu weiterführender Forschung ein: Gibt es einen präferierten geschlechterspezifischen Unterschied zwischen hierarchischen und hierarchiefreien Organisationsformen? Und ist eine Transformation einer Organisationskultur in Bezug auf den Abbau von

Hierarchien nach dem Bottom-up Prinzip mit dem Umgehen des mittleren Managements möglich?

Diesen und weiteren Fragen lohnt es sich auf den Grund zu gehen, um ein noch tieferes Verständnis von Organisationskulturen zu erreichen.

Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk 2000. *Wozu Kultur?* 3. Auflage Berlin: Kadmos.
- Bergmann, Frithjof 2004. *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiburg im Breisgau: Arbor-Verlag Freiamt. E-Book.
- Bergmann, Frithjof 2019. *New Work, New Culture. Work we want and culture that strengthens us*. Hampshire UK. E-Book: 9781789040654: Zero Books.
- Borck, Gebhard 2020. *Die Selbstwirksame Organisation. Das Playbook für intelligente Kollaboration*. Göttingen: BusinessVillage.
- Carroll, Archie B., Brown, Jill A. & Buchholtz, Ann K. 2018. *Business & Society. Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*. 10. Auflage Boston, USA: Cengage Learning.
- Deuringer, Christian & Hrsg.: Wüthrich, Hans A. 2000. *Organisation und Change Management: Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität*. Wiesbaden: Gabler GmbH und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH eBook Edition.
- Deutschman, Alan 2007. *Change or die. Could you change when change matters most?* New York, USA: Harper Business.
- Dresing, Thorsten & Pehl, Thorsten 2011. *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 8. Auflage 2018. Marburg: Eigenverlag.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14, 4, 532–550.
- Flick, Uwe 2012. *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag.
- Fritz-Schubert, Ernst 2021. *Unternehmensziel Wohlbefinden: Erfolg durch Werteorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit*. Haufe-Lexware.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grubendorfer, Christina 2016. *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. 2. Auflage 2019. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

- Hänsel, Markus & Gotwald, Victor W 2014. Den Wald vor lauter Bäumen sehen. 58–65.
- Heiler GmbH 2021b. *Heiler GmbH Geschichte*. HEILER. <https://www.heiler-glas.de/das-unternehmen/geschichte/> [Stand 2021-05-15].
- Heiler GmbH 2021a. *Heiler GmbH Unternehmen*. HEILER. <https://www.heiler-glas.de/das-unternehmen/> [Stand 2021-02-5].
- Hofmann, Dr. Josephine, Piele, Alexander & Piele, Christian 2019. New Work. Best practices und Zukunftsmodelle.
- Kleve, Heiko 2019. Die Renaissance des »Menschlichen« im Kulturwandel. *Konfliktdynamik* Jg. 8, Nr. 3, S. 196-203.
- Kotter, John P. 2011. *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. 1. Auflage. München: Vahlen Verlag.
- Kühl, Stefan 2010. Informalität und Organisationskultur. Working Paper 3/2010, 19.
- Kühl, Stefan 2011. *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. 2. Auflage 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kühl, Stefan 2018. *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan 2015. *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. 2. Auflage Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Laloux, Frédéric 2015. *Reinventing Organizations*. München: Vahlen Verlag.
- Luhmann, Niklas 2016. *Der neue Chef*. Berlin: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 5. Auflage 1999. Berlin: Duncker & Humblot (Schriftenreihe der Hochschule Speyer).
- Luhmann, Niklas 2000. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas 1984. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 15. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1977. *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Maiwald, Josef 2018. *Smart entscheiden! Systemisches Konsensieren für Führungskräfte*. 2. Auflage. Holzkirchen: A-BiS Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH.
- Pfläging, Niels 2014. *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht*. München: Redline Verlag.
- Purpose Stiftung (Hrsg.) u. a. 2017. *Verantwortungseigentum. Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*. 1. Auflage Hamburg: eBook Edition. https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_book_de.pdf [Stand 2021-05-11].
- Sackmann, Sonja 2017. *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Verlag 2004.
- Sackmann, Sonja A. 1991. *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Newbury park: Sage Publications.
- Scharmer, C.Otto & Käufer, Katrin 2014. *Von der Zukunft her führen. Theorie-U in der Praxis*. 1. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Schumacher, Thomas & Wimmer, Rudolf 2019. Der Trend zur hierarchiearmen Organisation, in: *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 2, S. 12–18. Nr. 2, 12–18.
- Simon, Fritz B. 2007. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 5. Auflage 2015. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, Fritz B. 2012. *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, Fritz B. 2006. *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. 9. Auflage 2020. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, Fritz B. 2004. *Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. 4. Auflage 2013. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Weick, Karl E. Weick 1995. *Der Prozeß des Organisierens*. 2. Auflage 1998. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wimmer, Rudolf 2011. Die Zukunft des Change Managements. *OrganisationsEntwicklung* 16–29.

Anhang

Anhang 1: Interviewtranskript Geschäftsführer Stefan Heiler	1
Anhang 2: Interviewtranskript Unternehmensberater Gebhard Borck	15
Anhang 3: Interviewtranskript Betriebskatalysatorin Caroline Hess	30
Anhang 4: Interviewtranskript Mitarbeiter	41
Anhang 5: Interviewtranskript Lieferant	48
Anhang 6: Interviewleitfaden	52

Anhang 1: Interviewtranskript Geschäftsführer Stefan Heiler

Ort: Teams-Videotelefonat

Datum: 05.03.2021

Dauer des Interviews: 44 Minuten

Interviewpartner: Stefan Heiler

Interviewer: Severin Rommeler

Nach einer kurzen Begrüßung beginnt das Interview ab #00:00:14#

1 I: Ja, dann fange ich gleich mal an mit der ersten Frage. Seit wann beschäftigen
2 Sie sich mit Change beziehungsweise Transformation in ihrem Unternehmen?
3 #00:00:22-5#

4 B: Ich habe 2006 begonnen nach Alternativen zu suchen, also ganz bewusst nach
5 Alternativen zu der klassischen, zum klassischen Führungsmodell. Also da war
6 mir irgendwie klar schon, irgendwann kommt das Thema „Nachfolge“ auf mich
7 zu und ich hatte keinen blassen Schimmer, wie ich mich darauf (lacht) bestmög-
8 lich vorbereiten sollte, ne. Ich wusste nur, so wie es mein Vater macht, will ich es
9 nicht machen und jetzt nicht, weil ich das GANZ, ganz, ganz furchtbar fand, son-
10 dern weil ich ja einfach merkte, das passt auch überhaupt nicht zu mir und ich war
11 mir auch damals schon sicher, dass wird der Komplexität da draußen einfach nicht
12 gerecht werden (unv.), wenn sich eine komplette Firma mit damals so 70 Mann
13 auf EINE Person einschießt und wenn die sagt keine Ahnung: "Es regnet", dann
14 regnet es halt egal ob es wirklich regnet oder nicht, ne. Dann ist das zu instabil
15 das Ganze, das ist, ja und die zwei Gründe, zum einen so meine persönliche
16 (seufzt) (...) mein Bauchgefühl, dass ich was für mich Passendes finden müsste,
17 ansonsten wäre es für mich ungesund und das andere war tatsächlich, dass ich
18 glaubte auch handwerklich die Rolle des Geschäftsführers GUT spielen zu wol-
19 len, bedeutet mehr als einfach nur Ansagen machen. #00:01:40-1#

20 I: Hm, okay. #00:01:41-4#

21 B: So, das war es. #00:01:42-5#

22 I: Also das würden Sie so als Anstoß beziehungsweise als Rahmenbedingung nen-
23 nen, wenn es / um überhaupt Transformation in Gang zu bringen? #00:01:50-4#

24 B: Genau, das war damals so meine bewusste (...) Beschäftigung mit dem Thema.
25 Ich glaube vom Bauchgefühl her nochmal intuitiv habe ich einfach gemerkt, ich
26 will eigentlich weiterhin so mit den Leuten auf Augenhöhe arbeiten. Ich habe Lust
27 da einfach gemeinsam was zu bewegen und will jetzt nicht der Typ sein, der da
28 von oben runter und Druck macht und lobt, wenn es toll wird und tadelt, wenn es
29 nicht so läuft. Das war so für mich so das negativst Beispiel überhaupt, ne. Also
30 damit wollte ich nichts zu tun haben. Aber ich wusste halt nicht, gibts da Alterna-
31 tiven zu. Also da war eben New Work als Begriff meiner Wahrnehmung nach
32 noch gar nicht unterwegs. Das kam eigentlich viel später erst, ne. Aber so richtig
33 konkret, dass ich dann mal, ich sage mal so eine Alternative in Richtung New
34 Work Familie, wenn man das buzz (unv.) word mal nennen will, New Work, dann
35 war das 2008 oder 2009 so irgendwie um den Dreh rum, das war ein

36 Trendkongress und der war immer, glaube ich im Oktober so die Richtung, also
37 das war dann wahrscheinlich 2008 und da habe ich einen Keynote (unv.) Speaker
38 auf der Bühne erlebt auf einem relativ langweiligen Sanitär (unv.) Kongress und
39 der hatte so ein bisschen die Leute da aufgemischt mit dem Thema: "Die Komple-
40 xität da draußen, die ist viel (...) heftiger, als das man da mit so einem Pyramiden
41 Organigramm drauf reagieren könnte und der Kunde kommt darin ja gar nicht
42 vor, eigentlich müsste der ja im Zentrum stehen und überhaupt und der hat da
43 Niels Pfläging, ich weiß nicht, ob das ein Begriff ist, aber das war der Redner und
44 der hatte da nun schon ein Buch drüber geschrieben und dann habe ich gedacht:
45 "Wow, also wenn das stimmt, was der da sagt, dann könnte es genau in die Rich-
46 tung gehen, die ich für mich (lacht), wo ich die ganze Zeit schon auf der Suche
47 war und nicht so richtig verordnen konnte, ja. Und das war so mein erster Kontakt
48 zu jemandem, der mir gesagt hat: "Stefan, du bist glaube ich gar nicht so doof und
49 so naiv, dass du das quasi so mit so viel Elan suchst", weil ich war da damals fast
50 schon in so einer Resignationsphase, wo ich gedacht habe, ich finde einfach
51 nichts. Und der hat dann mir auch den Weg aufgemacht zu anderen Leuten, die
52 sich mit so Themen, New Work Themen eben befassen. #00:04:05-4#

53 I: Und können Sie irgendwie an was festmachen, oder was Sie gerne verändern
54 wollten? Also Sie haben es ja schon angedeutet, aber hatten / sind Sie dann da mit
55 einem, mit konkreten Ideen rausgegangen, wo Sie gesagt haben: "Also das ist mir
56 schon mal ganz wichtig"? #00:04:20-3#

57 B: (...) Also dieses Arbeiten auf Augenhöhe war mir wichtig und mir war wichtig,
58 dass unsere Mitarbeiter mit den Themen da draußen umgehen, dass die jetzt nicht
59 versuchen mir zu gefallen, sondern versuchen dem Kunden zu gefallen, dass die
60 Kundenbedürfnisse ernst nehmen, wahrnehmen und dann selbst einfach gute Ent-
61 scheidungen treffen und jetzt nicht warten, bis ich mit irgendeiner Entscheidung
62 um die Ecke komme. Also das war für mich greifbar, das war für mich großes
63 Verlangen, aber handwerklich hatte ich keine Idee, wie kriege ich das hin.
64 #00:04:48-0#

65 I: Hm, okay. #00:04:48-8#

66 B: (...) Und ich wusste nur der Laden tickt jetzt schon, sagen wir mal, 25 Jahre
67 nach der Uhr meines Vaters und für mich wird es als Nachfolger auch spektakulär
68 interessant, wenn es zu einem Kulturwandel kommen soll, ne. Die Nachfolge an
69 sich ist ja schon ein riesen Thema, das einige Firmen umschmeißt, aber wenn man
70 dann auch seine Grundregeln auch komplett über Board wirft und Mitarbeiter an-
71 packt auch emotional, das war für mich damals schon klar, dass das intensiv wer-
72 den würde und trotzdem hatte ich eben Lust drauf, ne. Aber die Motivation war
73 tatsächlich einfach stabiler zu werden, Mitarbeiter Hirne mit einzuschalten und
74 die zu mündigen Mitarbeitern zu machen und nicht zu Rädchen im Uhrwerk, das
75 von mir clever erdacht wurde, so. Das war so das Verlangen, ja. #00:05:43-6#

76 I: Also würden Sie das beschreiben, dass so dieser Abbau der Hierarchien, dass
77 das so ganz zentral ist in im gesamten Prozess der Transformation? #00:05:53-2#

78 B: Total, total. Also das hatte ich damals noch nicht so als so hardcore Bedingung
79 erkannt. Das hatte ich meinem Coach, der mich da so ein bisschen auch

80 persönlich drauf vorbereitet hat, zu verdanken, der sich mit der Theorie von New
81 Work auch schon ziemlich intensiv auseinandergesetzt hatte, der hat mir eben ge-
82 sagt: "Du kriegst die Leute erst dann zum Mitmachen und mit auf Augenhöhe, ge-
83 meinsam Entscheidungen treffen, wenn es diese formale Hierarchie einfach nicht
84 mehr gibt." #00:06:21-0#

85 I: Okay, ja, spannend. #00:06:22-7#

86 B: Und er hat dann klar gemacht den Unterschied zwischen formaler Hierarchie
87 und natürlicher Hierarchie. Bei uns gibts natürlich auch Führung, ne. Also auch
88 wenn ich eine Betriebsversammlung vorbereite, gehe ich ja auch in die Führung,
89 wenn ich die Themen platziere und so weiter und trotzdem ist bei uns mittlerweile
90 eben der Reifegrad in der Firma so, dass bei uns eine Betriebsversammlung eher
91 stattfindet wie so ein Barcamp, ne. Also da nehmen die Leute ihre eigenen The-
92 men mit und dann gibt es da vier Räume separat, da wird dann dran gearbeitet, ne.
93 Und wer Lust hat geht in Raum eins und wer Lust hat geht in Raum zwei und so
94 und manchmal / die entscheiden auch selbst, sind sie Zuhörer oder gestalten sie da
95 jetzt mit, gehen sie in die Verantwortung und übernehmen sogar vielleicht mal ein
96 Projekt so als Hauptverantwortlicher, aber immer ohne formale Hierarchie, ohne
97 irgendeinen Wisch, der sagt: "Ich sage dir jetzt genau, was du zu tun hast", son-
98 dern immer auf Augenhöhe mit einer freiwilligen, ich sage mal, Extrameile außer-
99 halb vom Tagesgeschäft versehen. Genau. #00:07:20-0#

100 I: Was mich noch interessieren würde, wie haben da die Mitarbeiter reagiert, oder
101 Kunden, Lieferanten mit dieser formalen Auflösung der Hierarchie? Also gab es /
102 wie waren da so die Reaktionen? #00:07:32-3#

103 B: Also Kunden, Lieferanten haben darauf jetzt wenig reagiert, würde ich jetzt
104 mal sagen. Also unsere Kennprozesse (unv.) liefen ganz normal weiter. Also die
105 haben da keine Verbesserung oder Verschlechterung jetzt mal erlebt. Es ist so,
106 dass ich versucht habe am Anfang das als tatsächlich Change Projekt aufzusetzen,
107 nach Kotter (unv.) so ein bisschen orientiert, ne und wir haben auch das Pinguin
108 Prinzip gelesen und so und da haben wir uns überlegt: "Wie kriegen wir denn das
109 gemeinsam auf die Reihe? Und wer ist denn dann diese Koalition des Wandels,
110 also welche Leute sind da drin?", das habe ich mir zum ersten Mal natürlich selbst
111 überlegt und habe dann Teams zusammengestellt, mit dem ich dann quasi vorbe-
112 reiten wollte auf diese große Transformation. Und das ging total in die Hose. Also
113 ich habe da natürlich mir überlegt, wer passt den da wohl am besten rein, wollte
114 die kompetentesten Leute dabei haben, auch so den, aus dem Pinguin Prinzip ab-
115 geleitet, so ein bisschen den Buddy-Typ und den analytischen Denker und so und
116 den Macher-Typ, also das (unv.) war relativ gut da zusammengestellt. Aber die
117 hatten alle aktuell zu dieser Phase entweder schon Personalverantwortung als Füh-
118 rungskraft, oder waren so (...) schon mit dem einen Fuß auf der Karriereleiter,
119 sage ich mal, auf der klassischen, ne. Und ich musste feststellen als ich, die Nach-
120 folge war von 2011 auf 2012, zum Jahreswechsel war ich dann 2012 Geschäfts-
121 führer und habe dann mit der Gruppe angefangen zu arbeiten. Also es war auch
122 aus meiner Sicht clever, versuchen die mitzunehmen in meine Gedankenwelt, ich
123 habe mich da ja dann schon zwei Jahre intensiv mit beschäftigt gehabt, und wollte
124 denen halt auch aufzeigen, wie (...) toll das sein kann (lacht), wenn man so arbei-
125 tet und so. Und habe die versucht da mitzunehmen, ne. Auch Unterschied dann

126 normale Führung, natürliche Führung (...), quasi vom Organischen, von der orga-
127 nischen Organisationsstruktur (...) quasi diese Vision da mal grob skizzieren als
128 Alternative zum Organigramm ne, (unv.) und so. Das war für mich dann irgend-
129 wie logisch, dass sich da natürlich nicht jeder total leicht tut damit, aber ich wollte
130 es tatsächlich schaffen. Ich wollte auch so viel wie möglich Leute da mitnehmen.
131 Und das Problem war, dass nach anderthalb Jahren intensivem Arbeiten in der
132 Gruppe, das war fast so eine Ganztagsveranstaltung, Workshop mäßig pro Monat,
133 (...) wurde das quasi abgelehnt, das ging in den Boykott! Die Truppe, man hat ge-
134 spürt da geht es noch nicht mal mehr einen Millimeter vorwärts. Es war aber
135 (unv.) zum Schluss war es fast wie so ein Schweigeseminar. Wir hatten dann auch
136 so Workshop-Tools wie diesen Talkingstick und so in die Mitte gestellt und wer
137 was zu sagen hat, nimmt den Stick und dann, wenn dann mal eine Viertelstunde
138 still ist, dann / das hält man ja kaum aus. Das war für mich brutal, da flossen auch
139 Tränen und so und dann haben wir irgendwann feststellen müssen, der Coach und
140 ich: "Das ist tot", ne, also das kriegen wir nicht mehr gewuppt. Und dann war die
141 Frage, das war dann tatsächlich Ende 2013 so nach anderthalb, gut anderthalb Jah-
142 ren, kam dann die Frage auf: "War es dann das jetzt? Oder will ich es immer
143 noch?", weil das muss ja ich verantworten (lacht). Und ich habe gesagt: "Ne, ich
144 will es auf jeden Fall immer noch, aber wir müssen uns überlegen, also so wie bis-
145 her können wir es halt nicht weiter machen. Wie machen wir das dann?". Und
146 dann glaube ich war der wichtigste Schritt sozusagen: "Alles klar, wenn wir es
147 machen wollen, dann müssen wir alle Leute zusammentrommeln", dann gibt es
148 eine komplette Veranstaltung, das Thema Dringlichkeit nach Thema Kotter, die
149 erste Stufe müssen wir da erstmal klar machen. Und dann müssen wir einfach die
150 Leute fragen: "Findet ihr das auch gut? Könnt Ihr euch das grob vorstellen? Wer
151 hat Lust denn da aktiv mitzumachen?", weil ich alleine, als Vortänzer mache da
152 keine großartige Bewegung draus, ne. Und das war glaube ich der springende
153 Punkt. Dann haben wir / es war Februar, glaube ich, oder März 2014 dann im
154 Frühjahr, also über die Weihnachtszeit schön drüber nachgedirnt, mal unsere
155 komplette Historie analysiert, also auch die letzten 15 Jahresabschlüsse mal in
156 Excell Tabellen reingehackt und dann geguckt, wo hat sich was entwickelt. Um
157 einfach Dringlichkeit zu suchen, Dringlichkeitsthemen zu finden und den Leuten
158 klar zu machen, der Stefan Heiler hat jetzt nicht nur einen Schuss, oder (lacht) ir-
159 gendwie eine total verrückte Idee, oder es war ihm langweilig, oder war auf ir-
160 gendeinem Seminar mit irgendeinem interessanten Versuch da jetzt irgendwas
161 ganz anders zu machen, sondern das ist einfach auch notwendig, dass wir uns da
162 hinterfragen und reflektieren als Firma und überlegen: "Wie schaffen wir es in
163 Zukunft erfolgreich zu sein?" Und da habe ich auch wirklich Sachen gefunden,
164 die ja mir mich überrascht. Ja, also schon, wenn man mal so analysiert. So Um-
165 satzentwicklung, Renditeentwicklung, Fluktuationsrate, Reklamationsquote und
166 so. Und dann haben wir uns gesagt: "Alles klar, wir machen einen ganzen Tag nur
167 Dringlichkeit, also Transparenz schaffen maximal mit Deckungsbeitrag, Gewinn
168 aus den letzten Jahren, ohne irgendein Blatt vor den Mund zu nehmen". Und das
169 ist Schock pur, weil bisher waren die, außer mal eine Umsatzgröße, eventuell so-
170 gar noch prozentual, drei Prozent überm Feuer (unv.), viel mehr Information gab
171 es nicht. Und jetzt gab es quasi BWA, Renditeberechnung, Reklamation (lacht).
172 Alles voll auf die Zwölf. Und das haben wir dann schön wirken lassen, abends,
173 Abendessen (lacht) und dann Übernachtung auch, das war so ein Tagungshotel,
174 die meisten dachten es gibt so eine zwei Tage Party Veranstaltung und dann wa-
175 ren die einigermaßen geflasht nach dem ersten Tag. Und am zweiten Tag ging es

176 quasi drum, wie stell ich mir das jetzt vor zu entwickeln. Also wie können wir
177 jetzt quasi mit einer neuen Art zusammenzuarbeiten die Firma weiterentwickeln.
178 Und hab dazu eine grundsätzliche Regel (...) in den Raum gestellt und gesagt:
179 "Das ist meine letzte diktatorische Einzelentscheidung. Danach, wenn ihr sagt ihr
180 wollt da mitmachen, dann (...) gehört quasi euch die komplette Entscheidungsge-
181 walt", ne. #00:13:46-4#

182 I: Super. #00:13:46-8#

183 B: Und das hat mir jetzt nicht gleich am ersten jeder Tag abgenommen, dass das
184 dann so ist, aber ich habe das dann auch ausgehalten. Das war nicht immer ein-
185 fach, also das war für mich am Anfang auch ein persönlicher Entwicklungspro-
186 zess, weil ich schon eher auch so der Macher-Typ bin und wenn ich mal ein Prob-
187 lem erkenne, dann bügel ich da auch gleich mal mit der Lösung drüber (lacht),
188 macht mir grundsätzlich Spaß von der Natur her, aber da muss man sich brutal zu-
189 rücknehmen, wie die Leute selbst für ihren Verantwortungsbereich einfach, ja
190 Verantwortung zeigen, Entscheidungen treffen und das dann gemeinsam weiter
191 machen. Und dann passieren da natürlich auch Fehler und dann braucht es natür-
192 lich auch eine Fehlerkultur, die das auch aushält. Und das war so ein Entwick-
193 lungsprozess, den wir gemeinsam eigentlich erlebt haben, ne. Das war jetzt nicht
194 alles vorplanbar, wir haben nicht Stufe eins bis neun nach Kotter gemacht, son-
195 dern wir haben dann gesagt: "Es gibt jetzt kein Projekt separates, sondern wir ar-
196 beiten jetzt schon mal in die Richtung, gucken mal wie es uns ergeht. Und hinter-
197 fragen auch alles, was wir da jetzt anfangen und verbessern ad hoc, iterativ, wie
198 auch immer". Deswegen ist so ein Prozess aus meiner Sicht auch nie zu Ende,
199 also wir entwickeln uns auch jetzt noch, fast täglich, wenn man so will, weiter.
200 Und man braucht halt den Rahmen (...) für den Austausch, für die Entscheidungs-
201 prozesse. Das ist das, was viele Skeptiker glaube ich total abschreckend finden
202 (lacht), dass man da so viel Zeit verbrät für diese Entscheidungsprozesse. Weil na-
203 türlich bin ich schneller, wenn ich sage: "Ich brauche eine neue ERP Lösung", um
204 mal beim aktuellen Beispiel zu bleiben, dann setze ich mich vielleicht mit einem
205 IT-ler zusammen, gehe auf eine Messe, oder hole mir einen externen ERP-Exper-
206 ten als Berater und dann sagt der: "Für Heiler passt am besten SAB R3", oder
207 keine Ahnung was und dann wird das Ding halt gekauft, ne. Und dann wird es
208 umgesetzt und dann kriegt man den Widerstandswillen mal Breitseite zurück und
209 deswegen gibt es ja so viele Projekte, die tatsächlich auch scheitern. Schon
210 mordsmäßig Kohle verbraten und so weiter. Bei uns ist es halt anders, wenn wir
211 das Gefühl haben, es muss sich was tun / der Anstoß zum Beispiel für diese Ein-
212 führung ERP war ein Außendienstler, der gesagt hat: "Meine Installateure, oder
213 meine Kunden sind manchmal besser informiert als ich". Ja, wie bei unseren
214 (unv.) Aufträgen. Ich habe noch mein Hängeregister im Kofferraum und die sind
215 mit dem Tablet unterwegs ja, das ist so peinlich. Und da haben wir dann halt an-
216 gefangen, okay was gibt es denn da für Dinge, da sind wir über das CRM-System,
217 die es so gibt aktuell auf dem Markt, auf den Trichter gekommen das macht kei-
218 nen Sinn. Eine Schnittstelle zu unserem aktuellen System und ein tolles CLM,
219 sondern wir brauchen eine voll integrierte Lösung. Da haben wir dann irgendwas
220 gekauft und der Prozess hat zwei Jahre gedauert. #00:16:19-9#

221 I: Hmspa #00:16:20-4#

222 B: Das finden normale Geschäftsführer furchtbar (lacht). #00:16:23-9# #00:16:24-
223 1#

224 I: Ja klar, die Entscheidungszeit (lacht)#00:16:26-4#

225 B: Genau die Entscheidungszeit ist eine Katastrophe. Aber wir haben halt jetzt die
226 Situation, dass die Mitarbeiter schon seit einem dreiviertel Jahr sagen: "Wann
227 kommt denn jetzt endlich die neue ERP Lösung?", ja und "Wann können wir jetzt
228 endlich mit dem neuen System arbeiten?". Und das ist natürlich eine ganz andere
229 Voraussetzung für eine erfolgreiches IT Projekt, wie wenn ich einführe und dann
230 achtzig Prozent der Belegschaft und dann sagen: "Was ist denn das jetzt wieder
231 für ein komisches Ding da?", ja: "Wer hat denn das entschieden? Warum brau-
232 chen wir ein neues System? Das war ja früher alles gut." #00:16:55-0#

233 I: Wie ist das denn aktuell so jetzt, nachdem das jetzt sozusagen angestoßen
234 wurde schon vor vielen Jahren. So Veränderungen, wo würden Sie sagen, wo
235 kommen die jetzt gerade am meisten her? Also weitere Veränderungsanstöße.
236 #00:17:07-9#

237 B: Ja, also das ist einfach im Dialog mit den Mitarbeitern / wir haben in der Re-
238 gel, das ist dank Corona auch ein bisschen vernachlässigt worden, aber dafür ha-
239 ben wir jetzt ERP Thema gut genutzt, also langweilig wird es uns nicht, aber wir
240 haben normalerweise pro Jahr zwei Großveranstaltungen, wo wirklich die kom-
241 plette Belegschaft zusammenkommt, das ist wie eine klassische Betriebsver-
242 sammlung, da wird aber von morgens bis abends einfach gearbeitet an Strategie-
243 und Struktur-Themen. Und im normalen Tagesgeschäft sind unsere Leute mittler-
244 weile wenig (unv.) komplett autark und eigenständig und eigenverantwortlich un-
245 terwegs, das heißt der Vertrieb macht halt seine Arbeit und der braucht jetzt nicht
246 irgendwie eine übergeordnete Abnick-Position oder -Rolle, die machen halt ihr
247 Ding, ne. Also das heißt ja der Alltag ist komplett stabil am Laufen. Da können
248 die sich untereinander, auch wenn es mal eine spezielle Situation gibt, ja auch
249 wunderbar unterstützen gegenseitig, um an den Strategie- und Struktur-Themen
250 dranzubleiben, also Prozessveränderungen, Prozessverbesserungen und neue Ge-
251 schäftsmodelle, keine Ahnung was, dafür gibt es dann in der Regel eben diese Or-
252 gane. Also wir nennen die Teams Organe, das ist noch ein bisschen sperrig, wenn
253 man das jetzt nicht täglich / aber selbst für mich hört sich das manchmal
254 noch so an. Ich muss es auch immer erklären dann, wenn ich es sage (lacht). Ich
255 glaube irgendwann brauchen wir da was Anderes. Aber es ist auf jeden Fall so,
256 dass diese Teams manchmal auf Themen stoßen, wo sie merken: "Das können wir
257 im Vertriebsteam zum Beispiel gar nicht alleine lösen. Da brauchen wir noch die
258 Konstruktion dazu und den IT-ler zum Beispiel". So und dann muss man Raum
259 schaffen, dass sowas auch, dass solche Themen kommuniziert werden, diskutiert
260 werden und auch zu Entscheidungen kommen. Und da gibt es bei uns mittlerweile
261 seit gut einem Jahr einen Struktur-Kreis, der sich eben um so Struktur-Themen
262 kümmert und Strategie-Kreis, der sich um Strategie-Themen kümmern, da ist aus
263 jedem Team ein Delegierter, der wird gewählt, mit dabei und die tragen dann die
264 Informationen, die dort besprochen werden, auch wieder zurück in die Teams. Da-
265 mit man da nicht immer die Großveranstaltung zu braucht. Und zusätzlich ist es
266 noch so, wir haben eine neue Stelle geschaffen, in klassischen Firmen wäre das
267 das "HR", also die "Human Ressource Abteilung", bei uns heißt die Rolle

268 "Betriebskatalyse" und das ist eine Rolle, die quasi eine Mischung ist aus Facilita-
269 tor, Mediator, Workshop-Organisierer und so weiter, ne. Also eine ganzheitliche
270 Rolle, die einfach von allen Mitarbeitern genutzt werden kann, um Themen vor-
271 wärtszubringen, Probleme zu lösen, Kommunikationsarbeit zu leisten, wo es ein
272 normaler Mitarbeiter einfach nicht schafft. Und das haben wir auch in unserem
273 Buch beschrieben und auf die Rolle hat sich sogar jemand beworben initiativ. Das
274 war eine coole Sache. Die ist leider jetzt im Mutterschutz, die könnte ich gut
275 brauch in diesem ERP Projekt (lacht). Das ist wirklich / die war da eigentlich fest
276 eingeplant, aber dieses / die hat sich tatsächlich beworben, weil sie das im Buch
277 gelesen hat, das Buch hat sie sich gekauft, weil sie ein Interview gelesen hat, und
278 sie hat sich prompt in dem Zeitraum beworben, wo ich mit unserem externen Be-
279 rater darüber gesprochen habe, dass wir uns eigentlich jetzt mal so langsam ausei-
280 nander Leben müssten. So ein bisschen eigenständiger werden und so. Das war
281 echt, das war, da war alles auf den Punkt genau. Wie ans Universum quasi den
282 Wunsch gerichtet und die Rolle ist glaube ich entscheidend, damit das überhaupt
283 funktionieren kann. #00:20:47-9#

284 I: Ok. #00:20:48-5#

285 B: Ja, also ich habe mich auch weitergebildet. Ich habe auch ein Facilitation
286 Workshop gemacht. Ich weiß jetzt auch wie man mit Flipcharts und mit Post-its
287 und den Stadis (unv.) und was es da so alles gibt und geht, das muss ich ja alles
288 lernen, davor gab es das bei uns nicht. Oder hier jetzt dieses Myroboard (unv.)
289 und wie dokumentiert man dann das ganze Besprochene und wie organisiert man
290 jetzt ordentlich eine Barcamp Atmosphäre für eine Betriebsversammlung und so.
291 Da musste ich sehr, sehr viel lernen und trotzdem ist es nochmal was anderes,
292 wenn ich diese Rolle spiele, Betriebskatalyse, als wenn es eine andere Person ist,
293 die jetzt nicht gleich Heiler heißt und auch nicht der Inhaber ist und auch nicht
294 Geschäftsführer auf dem Papier. Also von dem Thema muss ich mich so ein biss-
295 chen verabschieden. Auch wenn mein Wunsch nach Augenhöhe immer noch da
296 ist, so ein bisschen explodierte Stimmung habe ich da trotzdem noch (lacht).
297 #00:21:40-9#

298 I: Aha, okay und Sie hatten es vorhin schon angeschnitten jetzt zur Coronazeit,
299 wie, also wie erleben Sie das oder vielleicht auch ihre Mitarbeiter diese gerade
300 diese flache Hierarchie, oder diese nicht vorhandene Hierarchie zu dieser Corona-
301 zeit und viel Home Office vermute ich mal. #00:21:59-6#

302 B: Klar, wir haben Home Office. Was ich festgestellt habe, bei uns macht sich /
303 also es gab ein paar Stimmen von Mitarbeitern aber jetzt / ich als Geschäftsführer
304 und als Inhaber habe jetzt in keiner Sekunde daran gezweifelt, dass unsere Leute
305 im Home Office jetzt nicht nur keine Ahnung Fingernägel lackieren, mit dem
306 Hund Gassi gehen und so tun als würden sie arbeiten (lacht), das haben ja viele
307 klassische Geschäftsführer so, die gedacht haben sie müssen immer ganz viel in
308 Controlling investieren und gucken das da ne, wenn die Katze aus dem Haus ist
309 dann tanzen die Mäuse auf dem Tisch und jetzt sind die Mäuse zu Hause und
310 (lacht) was mache ich jetzt da, als Katze ganz woanders? Also das ist so eine Ge-
311 schichte, die hat uns überhaupt nicht beschäftigt. Das hilft glaube ich auch, dass
312 man in so einer Phase, die mich definitiv auch ordentlich durcheinandergewirbelt
313 hat, dass ich mir um so Sachen keine Gedanken machen musste, ne. Dann haben

314 wir ein funktionierendes Controlling System, das eigentlich auch komplett anders-
315 herum funktioniert wie bei normalen Firmen, denn wir investieren viel Zeit von
316 Seiten Geschäftsleitung oder Verwaltungen, um betriebswirtschaftliche Daten so
317 aufzubereiten, dass in der Peripherie jeder damit arbeiten kann, die verstanden
318 werden können. Das haben wir bisher auch auf den Veranstaltungen entsprechend
319 hingekriegt und auch immer mit eingeplant, dass man da an den Break Even Be-
320 rechnungen, oder sowas und Auswirkungen dann von Fixkostenreduktion, das
321 kann ich jetzt nicht mit einem / keinem auf ein Blatt Papier an das Schwarze Brett
322 in der Produktion hängen, ne. Dann / genau, dann könnte ich genauso gut, dass
323 BWL-Handbuch (lacht) irgendwo hinlegen und sagen: "Wenn ihr das wissen
324 wollt, dann steht es da drin." Also da muss man sich schon mehr Mühe geben und
325 da haben wir zum Beispiel in der Corona Zeit, weil wir keine Zeit hatten zusam-
326 men zu kommen, haben wir ein Video gedreht, wo ich / da ging es um die Ent-
327 scheidung: "Machen wir jetzt Kurzarbeit?", im ersten Lockdown sind bei uns ein
328 paar Sachen weggebrochen und das war alles ein bisschen huaah, wie entwickelt
329 sich das alles? Und das haben wir zum Beispiel auch gemeinsam entschieden, ne.
330 Das können auch viele nicht fassen, die New Work machen, dass das auch dann
331 die Belegschaft entscheidet, weil spätestens DA ist es ja der Geschäftsführer, der
332 das machen muss oder der Inhaber. Nee, wir haben / ich hätte mich fast dazu hin-
333 reißen lassen auf Druck von ein paar Mitarbeitern, die gesagt haben: "Stefan, jetzt
334 sag aber mal wo es langgeht!", ne. Weil einige wollten, andere haben gesagt: "Nö,
335 finden wir eigentlich nicht so toll", und da haben wir dann dank der Betriebskata-
336 lysatorin habe ich mich da zurückgenommen und gesagt: "Alles klar, dann haue
337 ich da jetzt nicht einen Pflock rein, sondern bringe das zur Entscheidung", die
338 Diskussion vorher und das haben wir dann gemacht. Und um das aber diskutieren
339 zu können, muss man es ja erstmal verständlich machen. Was hat denn das für
340 Auswirkungen für den jeden Einzelnen, aber auch für die Firma? Und da habe ich
341 dann so eine Break-Even Berechnung am Flipchart und (lacht) mit Handy gefilmt.
342 Ton hätte besser sein können, Bild hätte besser sein können, aber das Wichtigste
343 ist, glaube ich, rüber gekommen und wir haben es so tatsächlich geschafft, dass
344 die Belegschaft geschlossen gesagt hat: „Wir machen Kurzarbeit und gucken mal
345 wie sich der Auftragseingang entwickelt", da gab es dann anstatt zweimal wö-
346 chentlich, zweimal alle zwei Wochen, sind wir auf wöchentliche Intervalle gegan-
347 gen, das immer der aktuelle Auftragseingang mitgeteilt wurde und da haben wir
348 gesagt: „Ab dieser Grenze, wenn es da wieder drüber geht, dann heben wird das
349 wieder auf", und dann war es nach sechs Wochen, glaube ich, auch überstanden
350 und wir konnten wieder normal arbeiten. #00:25:27-5#

351 I: Hm, spannend. #00:25:29-4#

352 B: Aber das war ein spannender Prozess auch für die ganze Firma, ja. #00:25:32-
353 6#

354 I: Das heißt in den Organen haben / ist das sozusagen in der / besprochen worden,
355 diskutiert worden und das ging dann an Sie zurück als Information für was sich
356 das Organ entschieden hat? #00:25:43-6#

357 B: Ja, exakt. #00:25:45-5#

358 I: Okay, spannend. #00:25:46-9#

359 B: Und ein Organ hatte sich dem Ganzen so ein bisschen verwehrt am Anfang.
360 Das fanden die anderen dann furchtbar, da kam dann der Druck von den anderen,
361 weil sie gesagt haben: "Stefan, das kannst du dir doch nicht gefallen lassen, dass
362 die sich da quer stellen", und dann wollte ich denen sagen: "Hört zu ihr seid da in
363 der Minderheit und das ist unfair euren Kollegen gegenüber, dass ihr euch da
364 komplett rausnehmt", und da hat mir eben die Betriebskatalysatorin gesagt: "Nee
365 Stefan, mach das nicht. Das kriegst du in fünf Jahren noch auf das Brot ge-
366 schmirt, dass du da reingegrätscht bist. Wenn du sagst: 'Entscheidung hier, dann
367 auch Entscheidung hier'", dann habe ich gesagt: "Oh Gott, dann nehme ich mich
368 wieder zurück und hoffe, dass es gut geht." Und dann sind die vier oder fünf Tage
369 später tatsächlich gekommen und haben gesagt: "Also sie merken es jetzt auch, es
370 ist ein bisschen weniger in der Produktion, sie machen da jetzt auch mit." Und da-
371 mit war das einfach super gelöst, ne. Also das war natürlich eine ganz andere
372 Stimmung dann auch, weil die haben sich jetzt nicht angegriffen gefühlt, die
373 konnten es eigentlich auch mit Zahlen auch belegen, dass sie jetzt erst den Effekt
374 spüren, ne. Weil sie sind halt nach dem Vertrieb dran logischerweise ne, der einen
375 Auftragsrückgang spürt und so. Also es war dann alles wirklich sehr, sehr gut und
376 ich bin heilfroh, dass ich da nicht rein gegrätscht bin. Und das sind für mich auch
377 immer wieder so Situationen und ich glaube für die Belegschaft auch, wo die mer-
378 ken, ist das jetzt authentisch und safe, oder ist es so dieses Schönwetter New
379 Work ne, was viele Skeptiker ja auch so in den Raum werfen, ne. Also wenn es
380 dann eng wird und hart wird, dann kommt doch der eiserne Besen und dann wird
381 da drüber gefegt. Und das habe ich in den ganzen Jahren tatsächlich ausgehalten
382 und wir hatten Krisenphasen, also ich habe da auch / das war nahe an: "Schaffen
383 wir das überhaupt?", und das offen zu kommunizieren an die Mannschaft und
384 ihnen zu sagen: "Auch in der Phase jetzt, IHR müsst das Rad rumreißen, ne. Also
385 da kann ich mich jetzt keine Ahnung zu Hause wegschließen, ändert sich es nicht,
386 ich kann Rumpelstilzchen spielen und durch die Firma fegen (lacht), ändert sich
387 es nicht. Ihr müsst das gemeinsam machen." Das haben wir tatsächlich komplett
388 durchgezogen und da es so Krisensituation gab, die die Belegschaft dann auch
389 selbst gemeistert hat, ist die Stabilität jetzt auch eine ganz andere. Also die wup-
390 pen das halt, ne. #00:28:06-9#

391 I: Mhh, spannend. Wie ist das denn, können Sie irgendwie so ein paar Faktoren
392 nennen, wo Sie sagen: "Das ist ganz wesentlich bei solchen Change Prozessen
393 auch für andere Unternehmen"? Also losgelöst, oder sagen wir mal losgelöst von
394 ihrem Produkt, aber natürlich anlehnend an ihr Unternehmen oder an ihre Erfah-
395 rungen? #00:28:27-6#

396 B: (...) Also zum einen ist es so grundlegend / das war der erste wichtige Tipp vor
397 dem Start, selbst noch mit dieser Pinguingruppe (lacht), sage ich jetzt mal, hat der
398 externe Coach zu mir gesagt: "Stefan, wenn du das machst, dann reicht es nicht,
399 wenn du Geschäftsführer auf der Visitenkarte und dem Handelsregister stehen
400 hast, sondern da brauchst du auch kapitalseitig die Rückendeckung. Da musst du
401 Mehrheitsgesellschafter sein, sonst zerreißt es euch, ne", also meinen Vater und
402 mich, ne. Und dann habe ich gesagt: "Das ist eigentlich total einleuchtend", aber
403 ich glaube ich hätte es mir ohne den Tipp, hätte ich das so präsent nicht auf der
404 Uhr gehabt und ich glaube ich hätte es einfach probiert. Und so war ich eigentlich,
405 bevor ich Geschäftsführer wurde, 2011, dann schon in der Situation, dass ich zu

406 meinem Vater ging und habe gesagt: "Mache ich gerne, vielen Dank auch für das
407 Vertrauen und so, aber wenn ich es mache, dann nur als Mehrheitsgesellschafter."
408 Das fand er am Anfang imponierend und hat gesagt: "Kann er nachvollziehen",
409 hat seinem Steuerberater, ist ja alles ein bisschen komplex das Thema und der hat
410 dann gesagt: "So einfach ist es nicht, ein komplexes Thema", und dann wollte er
411 mir sagen: "Das ist so komplex das Thema, das lassen wir besser" (lacht), und
412 dann habe ich zu ihm gesagt: "Ne, ne, dann lassen wir das komplett, ne." Und das
413 war für meinen Vater dann hart, also da ging es dann auch mal kurz emotional ein
414 bisschen heißer her für ein paar Tage, aber ich glaube er hat da erkannt, dass es
415 wirklich ernsthaft von meiner Seite auch so Bedingung war, und das hat ihn,
416 glaube ich, auch insgeheim ein bisschen imponiert. Aber für mich war das eine
417 ganz furchtbare Situation, zum einen jetzt war ich natürlich dankbar für dieses
418 Vertrauen und tatsächlich, dass ich da jetzt so in diese Rolle schlüpfen darf und
419 dann diese Dankbarkeit zu kombinieren mit einer knallharten Forderung. Das
420 (lacht) war irgendwie schon schräg. Aber hat sich gelohnt und im Nachhinein
421 muss ich auch sagen, hätte ich es nicht gemacht, wäre das nach einem Jahr aller-
422 spätestens tot gewesen das Projekt. Und entweder hätte mein Vater gesagt: "Such
423 dir was anderes", oder ich hätte gesagt: "Vater, lass mich in Ruhe, oder das war
424 es." Das hätte unsere Firma glaube ich auch nicht überstanden. #00:30:33-6#

425 I: Okay, ah ja. #00:30:34-9#

426 B: Das ist mein allerwichtigster Tipp für alle, die fragen: "Was muss man denn da
427 so als wichtigste Dinge da beachten?" Und dann ist es so, dass man tatsächlich
428 auch den Lernprozess aus diesem Boykott der Führungsgruppe das man den / den
429 würde ich jetzt so, ich sage mal, als Lerneffekt bezeichnen, dass man sagt: "Wenn
430 ich in so eine Transformation einsteige, ich würde immer noch jeden Mitarbeiter
431 versuchen mitzunehmen. Ich würde auch mit den Führungskräften separat eine
432 Runde drehen und die ganz speziell nochmal versuchen da mitzunehmen. Aber
433 ich würde für diesen Prozess keine anderthalb Jahre investieren." Ich würde da re-
434 lativ schnell klar machen, in die Richtung geht es. Wir gehen in keine Ahnung
435 zwei Monaten auf die komplette Belegschaft zu, überlegt euch genau: "Wollt ihr
436 da mitmachen und euren Teil dazu beitragen, oder wollt ihr euch was anderes su-
437 chen", bin ich auch fein, ne. So würde ich es mittlerweile machen und damals war
438 ich da auch wirklich emotional echt einigermaßen (...) enttäuscht, dass ich da so-
439 gar keinen habe mitnehmen können, also es waren zwei Personen aus der siebener
440 Gruppe sind geblieben und das waren so, ich glaube, auch bezeichnend weibliche,
441 also Mitarbeiterinnen, die noch nicht so in der richtigen knallharten Verantwor-
442 tung waren Mitarbeiter zu ordnen (unv.) ne, aber die waren halt ja in einem Team,
443 so ein bisschen Teamleitungen, aber ohne formale Führung und so, die waren da
444 noch beweglich genug und die anderen, das waren hauptsächlich irgendwie (lacht)
445 Männer und die hatten da auch ein anderes Rollenverständnis für sich, ne. Der
446 eine hat gesagt: "Ich habe jetzt zwei Jahre Abendschule, Betriebswirt und so. Ich
447 habe das gemacht, um Personalverantwortung zu haben und wenn ich die bei euch
448 jetzt nicht mehr haben kann, dann bin ich halt raus." War ein total sauberer Ab-
449 gang auch, konnte ich auch nachvollziehen. Es gab einen, mit dem habe ich mich
450 am meisten bemüht, unser Prokurist, der war so in meinem Alter auch kaufmänn-
451 nisch, technisch echt gut zum einen ausgebildet und zum anderen auch in allen
452 Prozessen breit aufgestellt bei uns in der Firma, wäre echt / also den wollte ich
453 unbedingt behalten. Und vom Wertebild auch so, dass ich sag, so als Privatperson

454 eigentlich voll auf meiner Wellenlänge. So und der hat dann irgendwann, der hat
455 es auch am längsten probiert, der war glaube ich nach dem Kick-off da 2014 noch
456 ein gutes Jahr, oder anderthalb Jahre da und der hat dann irgendwann gekündigt.
457 Und dann habe ich gesagt: "Oh (seufzt), warum? Ne, also ich habe dir jetzt ver-
458 sucht ALLES schmackhaft zu machen", und ich habe gesagt: "Such dir eine Rolle
459 raus. Du kannst in ein Organ rein, du kannst direkte Kundenbetreuung machen, du
460 kannst sogar in der Technik irgendwie deine eigene (unv.) Geschichte aufbauen,
461 du kannst machen was du willst. Du kannst aber auch Betriebskatalyse machen,
462 du kannst dich da voll und ganz einbringen. Und das ist nicht mit einer Gehaltsre-
463 duzierung, oder mit, ich nehme dir das Auto Weg, weil wir sind jetzt alle auf Au-
464 genhöhe, oder so, damit war das ja gar nicht verbunden, ne. Und der hat dann
465 trotzdem gekündigt und dann habe ich gesagt: "WARUM?", und dann hat er ge-
466 sagt: "Stefan, ich sage dir was. Ich glaube das ist GENAU das richtige für die
467 Firma Heiler, was du da vorhast. Es passt auch super zu dir. Das passt auch sehr
468 gut in die Zeit überhaupt und ich glaub das ist auch langfristig echt / das macht
469 euch stabiler und so, geht genau in die richtige Richtung", dann habe ich gesagt:
470 "Ja, (lacht) und wo ist jetzt dein Problem?" (lacht). Da hat er gesagt: "Ich kann
471 den Leuten nicht zugucken beim Fehler machen." Also der hat sich brutalst / den
472 hat es zerrissen fast schon innerlich. Er hat für sich zum Beispiel das ganze Perso-
473 nalwesens gesehen, also Bewerberauswahl, Krisensituationen lösen, so ein biss-
474 chen Mediator, er war eigentlich perfekt für diese Katalysatorenrolle, aber wir ha-
475 ben gesagt: "Ohne formale Führung, muss auch die Personalverantwortung in die
476 einzelnen Teams und die müssen selbst entscheiden, welcher Bewerber das Ren-
477 nen macht und müssen selbst dafür sorgen, dass die Feedback Gespräche stattfin-
478 den und müssen selbst Krisensituationen lösen", und der hat gesagt: "Ich kann
479 doch DIE nicht da drauf loslassen." Und dann habe ich versucht zu sagen: "Mann,
480 das ist doch ein Entwicklungsprozess. Ich will doch, dass irgendwann alle Leute
481 in der Lage sind und alle Teams in der Lage sind sowas selbst zu lösen. Das geht
482 nicht auf Knopfdruck logischerweise, dass muss man halt aushalten", aber er hat
483 gesagt: "Ich kann es nicht. Ich bin raus." Das war für mich schade, aber eigentlich
484 auch nachvollziehbar und er hat jetzt wieder Personalverantwortung, ist jetzt wie-
485 der in einer Führungsrolle, ist glaube ich da jetzt auch glücklich. Aber diese Au-
486 genhöhe bedingt eben auch, wie gesagt, habe ich ihm am Anfang schon gesagt,
487 eine Fehlerkultur, das muss man aushalten können. Es ist ein Entwicklungspro-
488 zess für alle und meistens lernt man dann am meisten, wenn es am meisten weh
489 tut, das ist beim Fahrradfahren so und das ist beim Laufen lernen so (lacht) und
490 eben auch beim Arbeiten so, glaube ich (lacht). Genau #00:35:26-2#

491 I: Spannend. Ja klasse. Ja wir sind schon fast am Ende jetzt des Interviews. Ich
492 habe noch eine letzte Frage, und zwar: wo sehen Sie ihr Unternehmen in zehn
493 Jahren? #00:35:35-3#

494 B: Uiuuiui (...) Ein Prinzip ist bei uns auch, dass man so mit Ist- und Planorgien,
495 wenn dann nur in Richtung (lacht) Banken vielleicht mal unterwegs ist, intern ver-
496 suchen wir tatsächlich die Ist-Situation zu betrachten. Was ist aktuell möglich,
497 wie sind wir aktuell aufgestellt? Und jetzt nicht die große Visionsgeschichten ne,
498 aber aktuell haben wir zum Beispiel / wir haben eine neue Kundengruppe entdeckt
499 in der Coronazeit, das ist fast zufällig passiert und da haben wir mittlerweile eine,
500 wie soll ich sagen, eine Kultur, die es möglich macht, dass ein Vertriebler sagt:
501 "Hey, guck mal das ist jetzt schon der zweite von der komischen", ich sage mal,

502 "Branchengruppe, die mich anfragt, ob er von uns Beschlüsse haben kann", zum
503 Beispiel, "Hatten wir vorher noch nie, was machen wir jetzt damit?" So und dann
504 arbeiten wir an dem Thema dran, ne. Dann gibt es eben für mich jetzt die tolle Si-
505 tuation, das finde ich so toll in meiner Entwicklung, dass ich im Tagesgeschäft
506 überhaupt nicht mehr gebraucht werde, also dieses Hamsterrädchen vom norma-
507 len Geschäftsführer gibt es bei mir nicht, ich kann mich um strategische Themen
508 kümmern, ich kann mich um Strukturthemen kümmern und kann mir auch
509 manchmal, wenn ich Luft habe, einfach überlegen: "Was mache ich denn heute?"
510 Das ist total klasse. Zurzeit bin ich mehr als ausgelastet mit dem ERP Thema,
511 aber in dieser Corona Phase, erster Lockdown habe ich dann gesagt: "Jetzt gucke
512 ich mir mal / ich fahre einfach mal zu den zwei neuen Kunden, Potentialkunden
513 hin", und frage einfach mal, was die tatsächlich von uns wollen, was die an uns so
514 finden, wie die überhaupt auf uns kommen. Und dann hatte ich relativ schnell so
515 eine kleine pseudo ja Prototypen Preisliste gebastelt und haben mal geklopft, ab-
516 geklopft: "Passt das so ungefähr?", Musterkoffer mit dabei, ein paar Scharniere
517 mal zum Anfassen und dann habe ich gemerkt, die Kundengruppe weiß unsere
518 Produkte eigentlich viel mehr zu schätzen, als unsere Hauptkundengruppe, die wir
519 die letzten zehn, zwanzig Jahren beackern. Also die haben fast schon Gänseaugen
520 gekriegt: "Oh, was ist denn das?" Und dann haben wir eigene Patente, wir haben
521 eigene Entwicklung und so, wir sind ja jetzt nicht ein normaler Handwerksbetrieb
522 und auch kein klassischer Industriebetrieb, sondern irgendwie so ein Zwitter, ne.
523 Aber wir konnten genau das gut, was die toll finden. So und jetzt machen wir dar-
524 aus ein neues Geschäftsmodell und das geht wahrscheinlich auch in Richtung E-
525 Commerce und automatisches Vertriebsmarketing, Auftragsabwicklung und was
526 auch immer. Wir denken aktuell jetzt schon drüber nach: "Ist das jetzt eher ein Li-
527 zenzierungsthema? Machen wir dann eine lose Partnerschaftvereinbarung, oder
528 geht es vielleicht sogar in Richtung Franchising?" Wir brauchen einen Webshop,
529 wir brauchen keine Ahnung wir brauchen neue Webseiten, wir müssen uns überle-
530 gen: "Gliedern wir das aus, oder ist das alles unter dem gleichen Namen?", das
531 sind so Sachen, die machen halt super Spaß, wenn man sich dann da ad hoc, wenn
532 sie jetzt hier auf den Tisch fallen, kann man sich halt drum kümmern. Und das
533 macht es glaube ich viel angenehmer, als lange in die Zukunft zu projizieren und
534 dann zu hoffen, dass man da irgendwie weiterkommt, ne. #00:38:35-1#

535 I: Ich hatte bei meiner Recherche gelesen, dass Sie sich vorstellen können, dass /
536 oder Sie, wie soll man sagen, Sie beschäftigen sich mit dem Projekt, dass das Un-
537 ternehmen sich selber gehört, also, dass Sie als offizieller Geschäftsführer nicht
538 mehr das Sagen haben, informell wie formell nicht / genau und da wollte ich noch
539 mal Fragen, wie sind Sie darauf gestoßen, oder was ist da so ihr Beweggrund da-
540 für? #00:39:02-1#

541 B: Ja, also für mich war relativ früh klar, als wir dann 2016 hatten wir es ge-
542 schafft, wir waren ohne formale Führung, also ich als Geschäftsführer logischer-
543 weise schon, aber ich habe mir halt gesagt: "Ich entscheide gar nichts mehr! Das
544 müsst alles ihr machen", also ich habe mich intern freiwillig geknebelt und ent-
545 machtet und ich habe ja den Anspruch, dass die Mitarbeiter Verantwortung über-
546 nehmen, unternehmerisch denken und so, und dann war für mich irgendwann klar,
547 wenn wir da uns weiter und weiter und weiter entwickeln, dann muss ich die Mit-
548 arbeiter dafür ja auch irgendwo belohnen (lacht). Weil, wer unternehmerisch
549 denkt, das wird auch jeder Unternehmer sagen, also Unternehmer sein macht auch

550 nur dann Spaß, das wenn erfolgreich (unv.) Tätigkeit da ist, das dann irgendwie
551 auch ein bisschen Profit da ist ne. Genau und ich hatte keine Idee wie ich das hin-
552 kriegen sollte ne, also ich wollte jetzt / es gibt Genossenschaften, es gibt Stif-
553 tungsthema, ich habe mich dann bisschen reingelesen, es gibt ein paar, ich glaube
554 in den siebziger Jahren da schon ein bisschen was gemacht, aber das ist für so eine
555 kleine Bude, wie wir das sind irgendwie total aufwendig und unsexy, sag ich jetzt
556 mal. Und dann kam ich irgendwann auf diese Purpose Stiftung, mit dem Sitz in
557 der Schweiz, die da so Holding und dann ein Vetorecht in der Holding und die da-
558 für sorgen, dass meine Mitarbeiter das Unternehmen gar nicht kaufen müssen,
559 weil mit solchen Sachen habe ich mich ja auch beschäftigt und ich wollte es aber
560 auch nicht einfach herschenken ne, also das wäre mir auch schwergefallen und so.
561 Und da habe ich dann gemerkt, ich kann eigentlich trotzdem Eigentümer bleiben,
562 ich kann auch zusätzliche Investoren reinholen, aber ich kann dafür sorgen, dass
563 formal abgesichert ist, dass niemand Kraft Kapitals den Laden verkaufen kann, ei-
564 nen neuen Geschäftsführer bestimmen kann, der dann das Ruder rumreißt und
565 kulturell in eine komplett andere Richtung rennt, ich kann nicht Price Waterhouse
566 and Coupers als Eigentümer beauftragen, um da mal ordentlich aufzuräumen den
567 Saustall, also das geht alles nicht und das war für mich dann auf einmal so der
568 Zeitpunkt, wo ich gesagt habe: "Das muss ich hinkriegen." Also weil das so der
569 letzte formale Beweis ist (...) für die Mitarbeiter, dass es tatsächlich ihnen gehört.
570 Das ist ja nicht nur, dass sie mitspielen dürfen, ne und mehr als in anderen Fir-
571 men, sondern, dass ihnen der Laden einfach gehört und wenn sie den gegen die
572 Wand fahren, dann ist der Investor halt / hat er auf das falsche Pferdchen gesetzt,
573 ne. Und vielmehr passiert dann auch nicht. Und das finde ich einfach total span-
574 nend, dass man so Sachen spielen kann, da braucht es halt ein Regelwerk. Ich bin
575 sehr gerne Geschäftsführer und ich habe ja in dieser Kick-off Veranstaltung 2014
576 gesagt: "Wenn die Entscheidung aus der Gruppe jetzt so ist, dass sie sagen 'Der
577 spinnt, in so eine Richtung wollen wir nicht, wir wollen weiterhin unseren Ver-
578 triebsleiter, unseren Produktionsleiter, unseren Geschäftsführer, der uns sagt was
579 wir zu tun haben' ", dann habe ich gesagt: "Dann akzeptiere ich das, dann suche
580 ich euch einen Geschäftsführer und einen Vertriebsleiter, die die Rendite eben
581 rausholen, die ich als Eigentümer gerne hätte und dann suche ich mir einen ande-
582 ren Spielplatz." Also die Klarheit zu haben war vom (unv.), glaube ich, auch brut-
583 tal wichtig ne, also was mache ich, wenn die Mitarbeiter das gar nicht mitmachen
584 wollen? Und das war, genau, das war auch für mich spannend in der Vorbereitung
585 für diese Veranstaltung für mich selbst die Frage beantworten zu müssen: "Was
586 mache ich denn, wenn die boykottieren, jetzt wie die Siebener Gruppe?" Und da
587 hatte ich eigentlich auch relativ schnell, das war eine Frage von meinem Coach
588 damals auch und da habe ich gesagt: "Ja eigentlich bleibt dann für mich nur das
589 Weite suchen (lacht) und irgendwo den Traum irgendwie anders zu erfüllen, oder
590 als Einzelkämpfer irgendwas ganz anderes zu machen." Also dann lieber noch
591 (unv.), wie Geschäftsführer von (lacht)/ der seine Abteilungsleiter schickt und so
592 da war ich halt für mich persönlich entschieden und ich glaube das spürt auch eine
593 Belegschaft, ob es jetzt so ein aufgesetzter Prozess ist, der halt gerade gut in die
594 Zeit passt und vielleicht ein bisschen Employee Branding mäßig gut ist und so
595 und vielleicht auch das eine oder andere Projekt erfolgreicher macht, weil die
596 Leute halt engagierter sind, wenn man es mit der Motivation heraus macht und
597 dann fängt es an zu kriseln aus irgendeinem Grund, muss ja gar nicht selbst ver-
598 schuldet sein, dann ist es halt instabil. Aber wenn man weiß, dass ist eine Ent-
599 scheidung von innen, dann ist es safe. #00:43:29-6#

600 I: Okay, spannend. Ja wunderbar, vielen Dank Herr Heiler für das Gespräch. Wir
601 haben die Interview Zeit sozusagen schon beendet. Ich drücke jetzt mal die Auf-
602 nahme kurz auf Stopp hier und es kann sein, dass wir gleich rausgeworfen wer-
603 den, hier aus dem Teams. #00:43:45-4#

Anhang 2: Interviewtranskript Unternehmensberater Gebhard Borck

Ort: Teams-Videotelefonat

Datum: 12.05.2021

Dauer des Interviews: 53 Minuten

Interviewpartner: Gebhard Borck

Interviewer: Severin Rommeler

Nach einer kurzen Begrüßung beginnt das Interview ab #00:00:08-2#

1 I: Sie waren Unternehmensberater bei der Heiler GmbH und für mich oder ich /
2 vielleicht ganz kurz zu dem, wie ich die Fragen gegliedert habe, ich habe einen
3 persönlichen Teil, einen Theorie- und Forschungsteil und als drittes die praktische
4 Perspektive. Und dann zu den entsprechenden Themen eben ein paar Fragen und
5 dann würde ich mit dem Persönlichen anfangen. Also seit wann beschäftigen Sie
6 sich mit Change beziehungsweise Transformation persönlich und seit wann haben
7 Sie sich, oder wann sind Sie dann mit der Heiler GmbH in Kontakt gekommen
8 mit dem Thema? #00:00:48-8#

9 B: (...) Ich glaube persönlich, also inhaltlich habe ich angefangen 1998, praktisch
10 angefangen habe ich 2004. Damals nannte man es noch Organisationsentwick-
11 lung, also noch gar nicht Transformation, ich glaube heute gibt es auch nur noch
12 Organisationsentwicklung, aber wir haben damals schon Transformationen ge-
13 macht und mit Heiler in Kontakt gekommen bin ich 2009, 2010 so in der / mit
14 dem Stefan Heiler. 2009, 2010 mit dem Stefan Heiler, 2011, würde ich sagen, mit
15 den Führungskräften und 2014 mit der Organisation. #00:01:28-1#

16 I: Okay, wie ist das, wenn Sie so aus der Perspektive des außenstehenden Beraters
17 gucken, was würden Sie sagen grundsätzlich, also wahrscheinlich haben Sie auch
18 schon einige andere Unternehmen beraten jetzt in ihrer Berufserfahrung, welche
19 Faktoren spielen eine wichtige Rolle bei der Transformation von Unternehmen?
20 #00:01:53-3#

21 B: Ich glaube die zentrale Rolle ist tatsächlich der Eigentümer, oder die Eigentü-
22 merstruktur, die Eigentümerschaft, das ist so mit die / also bei der Transformation
23 gibt es natürlich unterschiedliche Arten von Transformation, wenn wir jetzt
24 Transformation hin zu einer selbstwirksamen, selbstgesteuerten, selbstverwalteten
25 Firma anstreben, so wie bei Heiler, dann ist es zentral, dass die Eigentümerstruk-
26 tur, dass die dahinter steht, dass sie ein Verständnis und Klarheit davon hat: "Das
27 wollen wir, da wollen wir hin, das machen wir." Sonst kenne ich jetzt nicht so
28 wirklich viele Voraussetzungen, also es gibt keine Branchenvoraussetzung, es gibt
29 keine Firmen Typisierung, es gibt, glaube ich, noch nicht mal eine wirkliche Grö-
30 ßenordnung, wobei eben in der Eigentümerstruktur, je größer die Firma, umso
31 wahrscheinlicher, dass die heterogen ist, dass die sich nicht einig ist. Und immer
32 dann, wenn auf der Ebene Eigentümer, Top Geschäftsleitung, Unehrllichkeit, He-
33 terogenität entsteht, dann wird es schwieriger mit Transformation. Das ist die
34 Grundvoraussetzung, die maßgeblichste, die ich kenne. Der ganze Rest ist mach-
35 bar. Also da gibt es halt Situationen, in denen ist Transformation einfacher, wenn
36 die Organisation sowieso in einem Umbruch ist, oder vor einem Umbruch steht,
37 aufgrund von äußeren Faktoren, dann wird es leichter zu transformieren, aber in

38 der Zwischenzeit habe ich auch Firmen begleitet, die keinen äußeren Druck hatten
39 und nix und trotzdem transformiert haben, dann war es der Wunsch der Ge-
40 schäftsleitung zu transformieren. Das geht auch. Was meiner Meinung nach nicht
41 funktioniert, ist der Wunsch der Belegschaft. Wenn die Belegschaft sich wünscht:
42 "Wir würden gerne transformieren", und es nicht schafft die Top Geschäftsleitung
43 und die Eigentümerstruktur mit reinzuholen, dann scheitert die Transformation.
44 Also das / und sie scheitert tatsächlich sozusagen nicht am Willen, sie scheitert
45 nicht an Energie, sondern sie scheitert einfach juristisch. Sie scheitert an juristi-
46 schen Rahmenbedingungen, die Eigentümer und Top Geschäftsführung aufrufen
47 können und damit bringen die jede Transformationsinitiative zum Scheitern, die
48 da kommt. #00:04:10-5#

49 I: Okay, wenn Sie sagen diese ganz zentrale Rolle, was Sie jetzt gesagt haben, die
50 Eigentümerstruktur, die als ganz wesentlicher Faktor für eine Transformation im
51 Unternehmen notwendig ist, war das dann auch bei der Heiler GmbH der Fall?
52 #00:04:27-4#

53 B: Absolut. Also Stefan Heiler war praktisch der Nachfolger, das war die Um-
54 bruchsituation. Es gab die Umbruchsituation von Gründer, Vater, der Eigentümer
55 der Firma war und halt auch Geschäftsführer, geschäftsführender Gesellschafter
56 und da gab es das Angebot an Stefan: "Ich gehe in Rente, du übernimmst den La-
57 den", also mehr oder weniger, das war / also ein richtiges Angebot war das auch
58 nicht, sondern es war eher so ein Druck. Und dann kam beim Stefan die Beschäf-
59 tigung: Was mache ich? Mache ich einfach so weiter? Habe ich einen eigenen
60 Stil? Habe ich eigentlich eine Vorstellung von Führung, oder von Strukturen, von
61 Management von dem Allen?", und darüber ist die Transformation getriggert.
62 Und also bei mir ist es so, hätte der Stefan mich nicht angesprochen, oder wären
63 wir nicht zum Stefan gekommen, denn solche Transformationsprojekte begleite
64 ich nur in absoluten Ausnahmefällen, wo es zumindest die Rückendeckung für
65 den Einstieg gibt, dass die Eigentümerstruktur zumindest sagt: "Wir machen das
66 erstmal nur in Teilbereichen, weil wir schauen da drauf und wir wollen schauen,
67 ob das für die ganze Firma einen Sinn hat", dann würde ich es begleiten. Wenn
68 die sagen: "Das könnt ihr gerne / da, was weiß ich, keine Ahnung, das könnt ihr
69 gerne (unv.) machen, aber über den (unv.) wird es nie rauswachsen", würde ich
70 die Transformation schon nicht mehr begleiten. Das halte ich für unseriös. Bei
71 Stefan war es aber so, er hat von sich ausgesucht, er hat mich auch direkt gefun-
72 den und ich habe ihn zuerst mal zwei Jahre lang gecoacht, ihn persönlich, um an
73 den Punkt zu kommen, dass er die Entscheidung überhaupt treffen kann: "Will ich
74 den Weg gehen?", den er jetzt gegangen ist, oder: "Sind andere Wege nicht doch
75 auch sinnvoll für mich?" Und was er aber halt von sich aus klar hatte und das ist
76 das wichtige, was auf dieser Eigentümerstruktur auch sein muss, für ihn war klar
77 in dieser patriarchalischen Form, wie es sein Vater geführt hat, will er nicht füh-
78 ren. Das steht für ihn nicht zur Debatte, dann wäre er praktisch nicht in die Nach-
79 folge gegangen. #00:06:35-7#

80 I: Hm. #00:06:37-2#

81 B: Das war seine Klarheit. #00:06:38-2#

82 I: Okay, wenn Sie jetzt sagen, Sie haben auch persönlich jetzt in dem Fall eben
83 den Herrn Heiler gecoacht, um überhaupt sozusagen eine Grundlage für eine Ent-
84 scheidung zu schaffen, ist das / können Sie das vergleichen mit anderen Unterneh-
85 men, wo Sie so eine Transformation begleitet haben, ob das da, also aus ihrer Er-
86 fahrung heraus, ähnlich war? #00:07:03-7#

87 B: Also es braucht nicht mehr zweijähriges Coaching, wir waren damals noch
88 ziemliche Pioniere, in der Zwischenzeit kann man die Klarheit auch, ich würde
89 jetzt mal sagen, innerhalb von einer Woche, wenn man sich intensiv damit be-
90 schäftigt, kann man die Klarheit auch erreichen. Durch teilweise auch tatsächlich
91 durch die Arbeit von Heiler zumindest über mich, ich glaube der Zeitraum ist
92 deutlich geringer, aber die Klarheit braucht es. Also die / das hat sich, das ändert
93 sich nicht. Die Klarheit auf der Eigentümerebene braucht es, sonst kommt man re-
94 lativ früh schnell ins Schaukeln in der Transformation, wenn die ersten Begehr-
95 lichkeiten aus der Belegschaft dann kommen, weiß man nicht, wie man damit um-
96 gehen sollen und dann reagiert man sinnvoll damit, dass man das erstmal beendet.
97 Das ist auch unternehmerisch kein doofes Verhalten, sondern durchaus ein sinn-
98 volles Verhalten, denn wenn man sozusagen selbst in der Überzeugung in Instabi-
99 lität kommt, fände ich es nicht empfehlenswert, wenn man trotzdem mit etwas
100 weiter, was einen instabil macht. Ich weiß, dass es anders war, also mit dem klas-
101 sischen System geht es auch vielen Nachfolgern zumindest so, dass sie da sehr oft
102 ins Schwimmen kommen und eigentlich wertetechnisch sich nicht repräsentiert
103 fühlen und meistens kommt da auch nichts Gutes dabei heraus, auch bei den be-
104 stehenden Firmen, wenn das dann so ist. Und das ist bei der Transformation genau
105 das gleiche. Die Zeit halte ich für wichtig. Zwei, drei Jahre braucht es dafür nicht
106 mehr, man sollte sie als Eigentümer haben, bevor man die Transformation beginnt
107 und da einsteigen und nicht sich währenddessen versuchen das dann drauf zu
108 schaffen. #00:08:37-1#

109 I: Okay, wie ist das denn wenn Sie, dass hatten Sie vorher nochmal angesprochen,
110 die juristische Situation, wenn die Belegschaft Veränderungen möchte, ist aus ih-
111 rer Perspektive nachher eigentlich der wesentliche Hinderungsgrund für eine
112 mögliche Transformation, hätten Sie oder haben Sie eine Idee aus ihrer Erfahrung,
113 was sinnvoll wäre da juristisch zu ändern, oder haben Sie da irgendwie Ansätze,
114 was da verändert werden könnte? #00:09:07-5#

115 B: Also die / man muss die Eigentümerstruktur verändern. Wenn es der Beleg-
116 schaft gelingt die Eigentümerschaft über das Unternehmen zu erreichen, aber
117 dann sind sie wieder bei mir, dann haben sie wieder eine homogene Eigentümer-
118 schaft und dann funktioniert auch wieder die Transformation. Also das ist ganz
119 klar in Deutschland, nicht nur in Deutschland, also es ist eigentlich fast weltweit
120 ganz klar, es gibt Eigentumsrechte und Eigentumsrechte sind sehr weitreichend,
121 wenn es darum geht zu erlauben oder nicht zu erlauben, was in einer Firma orga-
122 nisatorisch gehört werden kann. Da sind die extrem weitreichend (unv.). Und auch
123 wenn man sie an eine Geschäftsführung überträgt, sind sie trotzdem immer noch
124 weitreichend, weil man die Geschäftsführung normalerweise jederzeit dann aus-
125 tauschen kann, die Rechte der Geschäftsführung dann wieder neu definieren kann
126 und dann wieder durch das Recht erzeugt. Deswegen ist so Graswurzel Bewegung
127 klingt super und sie ist auch total nötig, also wir haben ja in den meisten Unter-
128 nehmen haben wir drei Schichten, wir haben die Top-Führung, wir haben

129 eigentlich die mittlere Führung und wir haben die Mitarbeiter. Graswurzel wäre
130 jetzt von den Mitarbeitern ausgehend, die dann die Mittelschicht überzeugen und
131 dann der Geschäftsführung keine andere Wahl mehr lassen, oder so was, in der
132 Transformation. Das glaube ich scheitert immer, also ich kenne kein erfolgreiches
133 Unternehmensbeispiel. Wenn Graswurzel, also wenn Mitarbeiter, dass kenne ich,
134 wenn Mitarbeiter gehen, übergehen die komplette Mittelschicht, gehen direkt zur
135 Geschäftsführung, Eigentümerstruktur versuchen die zu überzeugen, bekommen
136 dann das Recht auf Graswurzeln, dann funktioniert Transformation. Respektive
137 das gibt es auch, da gibt es ein großes Beispiel von Siemens tatsächlich. Siemens
138 schreibt die Firma ab, sagt: "Das / wir lassen euch sowieso alle (unv., Übertra-
139 gung abgebrochen) #00:11:03-1#

140 I: Oh jetzt höre ich Sie nicht mehr. #00:11:03-8#

141 B: Ich war kurz / bin hier irgendwie auf meine Tastatur gekommen.
142 Wir gründen eine Auffanggesellschaft", und so weiter und dann sagt der ganze
143 Betrieb zum Beispiel, das gehört übrigens (unv.) zum Beispiel von Siemens, da
144 hat der ganze Betrieb gesagt: "Nö, wir machen das nicht zu. Wir machen die Auf-
145 fanggesellschaft selber, wir betreiben aber diese Fabrik und so weiter. Ihr wollt eh
146 nichts damit machen, also lasst uns das tun", haben mit der Eigentümerstruktur,
147 Geschäftsführung verhandelt, bekamen diese Autonomie und haben einen super
148 Case für eine Transformation da draus gebaut, wenn man aber genau hinschaut,
149 ist es wieder das, sie sind in die Eigentümerstruktur eingestiegen, sie haben die
150 Eigentümerstruktur überzeugt, da gab es die Homogenität und dann ist Transfor-
151 mation wieder möglich. #00:11:44-4#

152 I: Okay. #00:11:46-9#

153 B: Auch von unten nach oben. Aber das, was meiner Meinung nach völlig zum
154 Scheitern verurteilt ist, ist der Weg: "Wir sind Mitarbeiter. Wir überzeugen unsere
155 direkten Führungskräfte, die überzeugen ihre Führungskräfte, die überzeugen die
156 Geschäftsführung, die überzeugen die Eigentümer" #00:12:02-4#

157 I: Und hätten Sie da auch aus der Erfahrung heraus eine Idee an was das liegen
158 könnte? Also warum muss das mittlere Management übergangen werden?
159 #00:12:14-2#

160 B: Weil es bei der Transformation, die ich hier hatte (unv.) in einer selbstverwal-
161 teten Organisation im mittleren Management keine de facto, aber eine gefühlte
162 Existenzbedrohung auslöst. Und die gefühlte Existenzbedrohung ist für uns Men-
163 schen völlig ausreichend, um sie als solche wahrzunehmen und uns dann sozusam-
164 gen in Angst Schemata zu verhalten und dann kriegen sie in einer Firma, die eini-
165 germaßen ein gutes mittleres Management aufgebaut hat, politisch haben sie keine
166 Chance, sie werden einfach demontiert. Also das wird nicht funktionieren. Dieses
167 System hat eine so große Beharrungskraft dann, wenn sie so vorgehen, dass die
168 Beharrungskräfte überwiegen. Das ist eine Autoimmunreaktion, wenn man so
169 will. Und die funktioniert, ja. Also und ich halte die auch nicht für schlecht, die ist
170 nicht so schlecht. Ich setzte mich ja immer mit skeptischen, mittleren Führungs-
171 kräften auseinander und die Skepsis von diesen Menschen ist total berechtigt und
172 dass die sich dann verloren fühlen und so weiter, das ist auch berechtigt. Und dass

173 die Angst um ihre Errungenschaften haben, ist auch berechtigt. Also wir haben /
174 bei Heiler gab es die eine Reaktion war sofort zu kündigen, wo klar war: "Wir zie-
175 hen das durch", die zweite Reaktion war sich damit auseinanderzusetzen, was aber
176 ein langer Prozess war von zwei, drei, vier Jahren, die dritte Reaktion war über
177 die Zeit zu kündigen aus verschiedensten, guten Gründen, aber schlussendlich
178 sind glaube ich zwei Drittel der Führungskräfte im Transformationsprozess ge-
179 gangen. #00:13:49-4#

180 I: Ah, okay. #00:13:50-7#

181 B: Andere Transformationsprozesse, die ich begleite, sind deutlich weniger ge-
182 gangen. Ist aber auch / also die können sich alle auch bei Heiler bedanken, weil
183 wir die Ängste kennengelernt haben bei Heiler und dann kann man natürlich auf
184 Menschen auch zu gehen und mit denen auch sprechen, wir werden aber trotzdem
185 / einen Anteil von denen wird versuchen über die Beziehung zum Eigentum die
186 ganze Transformation zum Halt zu bringen. #00:14:16-2#

187 I: Okay, wie würden Sie denn sagen, nochmal ganz konkret auf das Unternehmen
188 vielleicht auch jetzt auch im Nachhinein, nachdem Sie die Firma Heiler begleitet
189 haben, wie geht es aus ihrer Sicht den Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden mit
190 dieser Transformation? Mit dem hierarchielosen Arbeiten? #00:14:34-0#

191 B: Ich glaube am besten geht es den Kunden damit. Also Kunden profitieren total
192 davon, dass sie einen Menschen vor sich haben, der tatsächlich Entscheidungen
193 treffen kann, die Gültigkeit haben, oder an die sich die Firma gebunden fühlt und
194 die sie dann erfüllen. Ich glaube da muss man jetzt unterscheiden, es gibt halt / bei
195 Heiler gibt es da B2B und B2C Kunden, ich glaube die B2C Kunden sind total
196 glücklich damit, dass das so ist, wenn sie, das ist immer die Herausforderung für
197 die Firma (unv.), da kommen wir dann zur Firma, wenn sie auf kompetente Mitar-
198 beiter treffen. Das ist nicht immer in allen Bereichen einfach herzustellen, dass
199 man immer tatsächlich einen kompetenten Mitarbeiter hat. Wenn / bei Heiler gibt
200 es das ganz, ganz häufig, also auch Heiler gelingt es nicht zu hundert Prozent,
201 aber sehr häufig und wenn man merkt, dass ist was Gutes für die Firma, aber viel-
202 leicht nicht so sehr für die Belegschaft, wenn sie merken, dass das auf irgendei-
203 nem Niveau noch nicht stimmt, dann wird bei Heiler sehr, sehr schnell reagiert.
204 Das ist sehr schnell und jetzt kommen wir zum Inneren, Konflikte müssen die
205 Leute selber ausarbeiten, überwinden, überwältigen. Sie können nicht mehr mit
206 der Führung spielen und das ist glaube ich die drastischste Veränderung. Das
207 heißt Konflikte, die sie nicht angehen, gären einfach weiter, werden einfach grö-
208 ßer und werden immer schlimmer. Und es ist klüger sie anzugehen, aber es gibt
209 Konflikte, die geht man nicht gerne an. Und dann bleiben sie halt liegen und dann
210 gären sie und dann werden sie schlimmer und das wird nicht dadurch besser, dass
211 man keine Hierarchie hat. Also das wird da drinnen eher / es hat eine Neigung
212 dazu dann noch ein größeres Drama zu werden, ne. Das ist allerdings nichts, wo-
213 mit die Organisation, jetzt gerade Heiler, nicht stabil umgehen kann, es ist nur un-
214 angenehm, also es ist kein angenehmes Arbeiten in dem Verständnis. Aber die
215 kriegten ihre Konflikte tatsächlich auch gelöst, also das ist auch nicht so wie in
216 hierarchischen Organisationen, dass man Konflikte dann verwaltet, maßgeblich,
217 sondern bei Heiler kommt es schon drauf an Konflikte aufzulösen, oder mit dem
218 Zustand klarzukommen, also mit dem Zustand zu Leben. Und das wird einem

219 sehr stark gespielt, sprich in der Inhouse Ebene verlangt es einiges von den Men-
220 schen, dass es keine Führungskräfte mehr gibt. Jetzt, also ich bin bei Heiler jetzt
221 glaube ich anderthalb, oder zwei Jahre raus, solange ich drin war, kann man aber
222 die Frage immer stellen: "Wollt ihr lieber wieder zurück zu Führungskräften?",
223 und sie wird immer durchweg mit: "Nein" beantwortet. Also ich weiß nicht, ob
224 Sie das gefragt haben beim Gespräch mit dem Mitarbeiter, aber die aller-, aller-
225 meisten Mitarbeiter sagen bis heute: "Das ist anstrengend, ja. Das kostet mich
226 auch zwei Ticken mehr vielleicht auf der sozialen Ebene als in einer anderen
227 Firma, aber ich wollte nie mehr zurück, dass mir wieder jemand ansagt, wie ich
228 meinen Arbeitsalltag zu bewältigen habe und wie wir das durchzustehen haben."
229 Also würde ich auch sagen, bei den Mitarbeitern, wo der Kunde eben sagt: "Ich
230 muss auf einen kompetenten Mitarbeiter treffen", dann ist es super. Würde ich sa-
231 gen beim Mitarbeiter, wenn der Mitarbeiter sein soziales Umfeld in der Firma in
232 den Griff kriegt und da ein gutes Leben hat, dann hat auch der Mitarbeiter ein su-
233 per Leben, wenn es zu Konflikten kommt und dazu kommt es immer wieder, dann
234 wird es bei Heiler unangenehm für den Mitarbeiter, weil er sich selber drum küm-
235 mern muss, weil er selber dafür verantwortlich ist. Die Lieferantenseite kenne ich
236 nicht so gut, muss ich zugeben. Also mit Einkauf habe so viel nicht beschäftigt,
237 ich weiß da eher zahlentechnisch, was passiert ist und was nicht, würde aber sa-
238 gen auf der Lieferantenseite ist Heiler deutlich professioneller geworden. Was be-
239 deutet für den professionellen Lieferanten ist es gut, für den Beziehungslieferan-
240 ten ist es eher nicht so gut, ne. Das ist also Qualität. Da kommt es jetzt auf die
241 Qualität vom Lieferanten an. Ich weiß eben, dass Heiler angefangen hat ein Liefere-
242 rantenmanagement aufzubauen, dass er sich nicht / also dass sie die Abhängigkeit
243 von einzelnen Lieferanten reduziert haben, dass sie die Flexibilität der Firma
244 dadurch erhöht haben, dass sie Fertigungstiefe, oder Entwicklungstiefe in die
245 Firma zurückgeholt haben, auch wo sie Unabhängigkeit zu Lieferanten wieder
246 hergestellt haben, und da würde ich jetzt sagen für alle Lieferanten, die praktisch
247 nach diesem Prozess kamen, ist es besser, weil es ein klareres Verhältnis ist, für
248 alle Lieferanten, die den Prozess mit durchlebt haben, war es wahrscheinlich an-
249 strengend. #00:19:08-7#

250 I: Okay. Wenn Sie vielleicht nochmal, um auf die Mitarbeiterperspektive zu kom-
251 men, wenn Sie sagen Konflikte austragen, das ist jetzt durch die Transformation
252 in Teilen unangenehmer geworden, dann gibt es irgendwelche Voraussetzungen,
253 die ein Mitarbeiter in so einer hierarchiefreien Organisationsform oder Organisati-
254 onskultur mitbringen muss oder welche Grundvoraussetzungen sind förderlich für
255 so eine hierarchiefreie Organisationskultur? #00:19:43-0#

256 B: Die Mitarbeiter sollten so einen Drang auch tatsächlich zu Eigenverantwortung
257 haben, die sich in einen Kontext des Unternehmens stellt. Also es gibt Menschen,
258 die verstehen unter Eigenverantwortung Eigennutzen, -maximierung. Die sind für
259 sich verantwortlich und die nehmen die Verantwortung in dem Sinne auch wahr.
260 Das geht in dieser Organisation besser vielleicht zeitweise besser als in einer for-
261 mal hierarchischen Organisation. Dann kriegt man aber halt richtig eins auf den
262 Deckel. Wenn die Kollegen und Kolleginnen das so mitkriegen. Das heißt, es be-
263 vorzugt Menschen, die auch über sich selber hinausdenken, die auch in andere
264 Menschen sich hineindenken. Die bevorzugt es sicherlich, es überfordert ein
265 Stückweit Menschen, die von ihrer Arbeit die Erwartungshaltung haben, dass sie
266 sich nach dem Verlassen des Firmengebäudes nicht mehr mit ihrer Arbeit

267 beschäftigen. Die sind überfordert. Also das geht bei Heiler nicht mehr. Das ist
268 nicht ständig der Fall und es muss nicht zur Überlastung führen, aber Heiler Mit-
269 arbeiter denken auch außerhalb von Heiler über Heiler-Zusammenhänge nach.
270 Das ist so und das geht damit einher. Es ist gut, wenn man schon ein bisschen ein,
271 zwei Mal in seinem Leben reflektiert hat über sein Leben, es hilft deutlich in so
272 einer Organisation. Aber als Voraussetzung maßgeblich, würde ich mal nennen,
273 das Ding zwischen den beiden Ohren verwenden zu wollen, das ist schon die
274 wichtigste Voraussetzung. Das ist eigentlich immer gegeben bei dem Arbeitneh-
275 mer, aber den Willen zu haben, dass du das Ding benutzt und auch für die Firma
276 mitbenutzt, das ist die Grundvoraussetzung. Dann funktioniert es. #00:21:34-8#

277 I: Okay. Wie ist das vielleicht noch eine weiterführende Frage in Bezug auf die
278 Mitarbeiter, wenn Sie jetzt Mitarbeiter haben, die eben Schwierigkeiten haben und
279 sich nicht direkt mit dem Transformationsprozess jetzt beschäftigen möchten, das
280 vielleicht auch eher abwerten, jetzt nicht den Mehrwert darin sehen, haben Sie da
281 persönlich einen bestimmten Umgang, wie Sie mit solchen Mitarbeitern dann in
282 das Gespräch gehen, oder wie gehen Sie daran? #00:22:02-9#

283 B: Also ich begleite die Transformation, das heißt mein maßgebliches Augenmerk
284 und meine maßgebliche Unterstützung hilft Menschen die Transformation zu voll-
285 ziehen (unv.). Aber die haben das Problem ja dann. Also ich habe ja das Problem
286 nur verlagert und die haben das Problem. An und für sich gilt es: Das ist nicht ein-
287 fach, das ist eine relativ schwierige Aufgabe. Es gilt die konstruktiven Skeptiker,
288 so nenne ich die, von den Opportunisten zu unterscheiden. Konstruktive Skeptiker
289 sind Menschen, die dem Hinterfragen gegenüberstehen und ich muss praktisch ei-
290 nen konstruktiven Skeptiker auch nicht überzeugen, der muss sich selbst überzeu-
291 gen. Sprich: Die kriegen einfach immer das Angebot immer wieder mitzumachen
292 und wieder mitzumachen und wieder mitzumachen und zu überprüfen: "Kann ich
293 Einfluss nehmen? Wenn ich Einfluss nehme, wird der auch geltend gemacht?
294 Wenn er geltend gemacht wird, passiert dann eine Entwicklung in meine Rich-
295 tung, wo ich mich wohl fühle oder nicht?", wenn nicht, also wenn ich meinen Ein-
296 fluss geltend machen konnte, wenn meine Einflüsse eine Rolle gespielt haben,
297 aber die Entwicklung praktisch nicht stattfindet, dann muss sich dieser Mensch
298 die Existenzfrage in der Firma stellen. Und dann will wohl der größte Teil der
299 Firma was anderes, ja. Da können wir dann den Menschen ein Stückweit auch
300 nicht mehr helfen. Das darf aber in einer völligen konstruktiven Skepsis bis zu ei-
301 nem (unv.) ausgekühlten Widerstand stattfinden, an dem man immer erkennt:
302 "Mein Interesse ist das Wohl der Firma und ich glaube nicht, dass dein Interesse
303 das Wohl der Firma ist. Also wenn wir uns an dem Punkt einig sind, dass wir
304 beide nachweisen müssen, dass wir zum Wohl der Firma agieren", dann kann ich
305 mit den Menschen immer umgehen. Das ist immer ein konstruktiv offener Aus-
306 tausch, der durchaus heftig sein kann und auch emotional sein kann, also ein kon-
307 struktiv offener Austausch. In dem Moment, wo ich praktisch jemandem begegne,
308 der / wo ich merke, der macht es damit es ihm gut geht und einfach nur ihm gilt
309 (unv.), das ist dann der Opportunist, ja. Oder er macht es zum Beispiel das es ei-
310 nem Grüppchen in der Firma gut geht. Das ist auch Optimismus für mich, also
311 (unv.) das ist auch Opportunismus. Und das ist dann praktisch einfach der Punkt,
312 wo ich / da würde ich dann wahrscheinlich schon dazu kommen, wenn wir Ener-
313 gie reinstecken, tendenziell auch nicht in den Menschen selbst, sondern nur in
314 sein Team und seine Umgebung, weil dann stellen wir die Existenzfrage. Dann

315 stellen wir die Frage: "Warum verhältst du dich in der Firma so? Fügt der Firma
316 unserer Meinung nach Schaden zu?", das muss kein materieller Schaden (unv.)
317 sein, das kann ein sozialer Schaden, oder sonst irgendwas und: "Warum machst
318 du das? Und bleibst du hier und führst es fort?", respektive mit dem Angebot:
319 "Wie können wir dabei helfen in eine Organisation zu kommen, in der du dich
320 wohlfühlst und einfach gut mitarbeiten kannst? Wie geht das?". Und das klingt
321 jetzt total hart, weil ich mehr Umgang tatsächlich nicht habe, ich habe aber eine
322 ganz, ganz große Offenheit: "Steig doch einfach ein und ändere die Firma, ge-
323 stalte die Firma dahin, wo du sie haben willst und wenn deine Mitarbeiter und
324 deine Kolleginnen mitgehen, dann passiert was in dieser Firma." Also ich kann
325 ein Angebot machen, das kaum eine andere Firma machen kann. Ich kann nämlich
326 jedem Menschen in der Firma sagen: "Fang an zu gestalten und wenn deine Kolle-
327 gInnen mitgehen, dann gestaltet ihr die Firma um." Und das hat keine Grenze.
328 Das hat mehr Sinn und mehr Unsinn, das (unv.) Sinn und Unsinn, aber es kennt
329 keine Grenze. Damit bleibt aber auf der anderen Seite nur, wenn man so will, ab-
330 absolute Härte: "Wenn du diesen Gestaltungsraum nicht nutzen willst, wenn du ihn
331 einfach nicht nutzen willst, oder wenn du dich nicht an die Rahmenbedingungen
332 halten willst, die dafür nötig sind, die zu nutzen", also, dass du dich halt irgendwie
333 nicht mit deinen Kolleginnen und Kollegen absprichst und so weiter, "Was tust du
334 dann hier?" Das ist dann halt die legitime, nächste Frage. Also: "Warum quälst du
335 uns, warum quälst du dich, warum quälst du alle?", so und "Lass uns zusammen
336 einen Weg finden, der für dich gut ist, hier raus in irgendeine Organisation, in der
337 das, was du willst, erreichbar ist." Also wir hatten eine Führungskraft, hat halt
338 klipp und klar gesagt: "Ich will in meinem Lebenslauf Personalverantwortung ste-
339 hen haben. Ich will in meinem Lebenslauf diese formal-hierarchische Karriere wi-
340 dergespiegelt sehen. Weil ich sehe mein Ende nicht bei Heiler, ich sehe mein
341 Ende in einer größeren Firma und ich habe dafür viel eingesetzt, ich habe Abend-
342 schule gemacht und so weiter, um da weiterzukommen. Und ich kann jetzt nicht
343 in einer Firma arbeiten, die hier jetzt alles auf No-Formal-Hierarchy umschaltet
344 und wo ich dann praktisch meinen Lebenslauf nicht mehr aufgefüllt kriege.", und
345 dann die Antwort darauf ist: "Das sind die richtigen Gründe, um zu gehen." Und
346 der ist ganz schnell in eine andere Firma gewechselt, wo er dann Bereichs- oder
347 Abteilungsleiter war und das alles hatte, was er wollte und gut. Und wenn man
348 sich mit dem vier Jahre, fünf Jahre später trifft, was der Stefan glaube ich auch ge-
349 macht hat, dann erfährt man irgendwie von dem, dass er sagte: "Eure Sachen, was
350 bescheuert läuft bei uns in der Firma, das stimmt echt alles ja, aber ich habe den
351 Job, den ich haben will. Mir geht es trotzdem gut. Also für mich ist das okay und
352 fein. Ich wollte nicht bei so einer Firma wie Heiler tatsächlich, ich wollte da nicht
353 arbeiten, für mich ist das so okay." Und das finde ich super, wenn Menschen in
354 diese Klarheit kommen, sage ich mal (unv.), dann hatte die Firma Heiler und der
355 Mensch und alle haben alles richtig gemacht. Das ist super. Aber ich habe halt in
356 der Firma Heiler, oder in so einer Firma, kann ich ihm dann kein Angebot mehr
357 machen, wenn der diese Forderung stellt. Und dann muss ich sagen: "Du hast völ-
358 lig recht Heiler zu verlassen", also egal, was es Heiler kostet, oder welche unange-
359 nehmen Nebenwirkungen es hat. Wichtig ist: Die Entscheidung ist richtig.
360 #00:28:26-7#

361 I: Wie würden Sie denn das Verhältnis beschreiben, wenn Sie jetzt die Firma Hei-
362 ler schon eine Weile begleitet haben, zwischen also dem Geschäftsführer Herrn
363 Heiler und den Mitarbeitern vor und während der Transformation und jetzt nach

364 der Transformation? Sehen Sie da irgendwelche Unterschiede im Umgang mitei-
365 nander? #00:28:48-3#

366 B: Ja, also jein. Also vorher war das ganz klar: Junior Chef, mit allem was das be-
367 deutet. Also da / die Menschen, die Junior Chefs waren, oder Junior Chefs kennen
368 wissen das. Der Stefan ist in der Firma bekannt seit er, ich glaube, seit er zwölf
369 ist, oder so, ist er in der Firma bekannt, das heißt es gibt Mitarbeiter in der Firma
370 Heiler, die kennen den sozusagen als Stöpke, also für die ist er halt der Junior
371 Chef und klar der Junior Chef wird irgendwann Senior Chef. Wichtig ist, dass der
372 Chef dann wirklich Chef ist und die gucken dann: "Ist der wirklich Chef?", und
373 dass, was wir gemacht ist für die dann teilweise auch nicht wirklich Chef sein.
374 Wir erwarten da was anderes. Es gibt Mitarbeiter, mit denen ist er sozusagen in
375 der Firma dann auch groß geworden und hat lange mit denen zusammengearbei-
376 tet, nichtsdestotrotz ist er natürlich Eigentümerfamilie, das heißt es gibt immer /
377 es gab immer eine gewisse Distanz zu ihm und er war schon der Chef, wo die
378 Leute gesagt haben, genauso wie bei seinem Vater: "Wenn der Chef sagt: 'Rechts
379 dann rechts, wenn der Chef sagt links, dann links'", und als er praktisch von sich
380 aus gesagt hat: "Super, dass ihr das so seht, aber so will ich das gar nicht haben",
381 hat es einige Arbeiter auch tatsächlich verstört und es hat eine Zeit gebraucht, das
382 ist halt jetzt die Phase, wo die, die die Transformation anstoßen, das Vertrauen der
383 Mitarbeiter gewinnen müssen, dass sie es ernst meinen. Also wir müssen nicht
384 den Mitarbeitern zutrauen, dass sie es können, das ist die einfachere Nummer,
385 schwieriger ist, bei den Mitarbeitern das Vertrauen zu gewinnen, dass wir das
386 ernst meinen, oder dass man es ernst meint. Und das fing dann an, da haben wir
387 bestimmt ein halbes Jahr, oder dreiviertel Jahr dafür gebraucht, das eben es die
388 ersten Mitarbeiter gehabt, die ersten ausgetestet haben, wenn ich da jetzt mal dem
389 Heiler widerspreche so, was passiert dann? Oder wenn ich mal anders handle als
390 der Heiler, weil ich weiß, dass es dem Heiler gefällt, oder glaube dass dem Heiler
391 gefällt, aber im Rahmen dieser Vorgaben, die wir da machen, also im Rahmen der
392 Abgestimmtheit mit KollegInnen und so weiter, was passiert denn dann? So und
393 da gab es halt wagemutige und weniger wagemutige, ja. Aber das ist dann mehr
394 geworden, also es gab dann immer mehr Menschen, die auch gesagt haben / und
395 das geht dann bis dahin, dass alte Leute dem Stefan sagen: "So kannst du dich
396 nicht verhalten, oder das kannst du jetzt gerade hier nicht sagen, oder es ist
397 wurscht egal, was du hier sagst, wir entscheiden es trotzdem anders da, wir ma-
398 chen es trotzdem anders da", und so weiter. Das gibt es, nichtsdestotrotz gibt es
399 auch da, wo es den Leuten gefällt, immer noch den Chef Heiler. Also wenn es
400 praktisch für die Menschen unangenehm wird, ne, da gibt es immer noch einen
401 guten Anteil von Mitarbeitern, würde ich sagen bis heute, die dann sagen: "Ja, das
402 muss aber der Eigentümer entscheiden. Das ist nicht mein... #00:31:45-5#

403 I: ...Metier. #00:31:46-4#

404 B: Früher hätte man gesagt: "Das ist nicht meine Gehaltsklasse.", so, jetzt sagt
405 man halt: " Das ist nicht meine Firma. Da muss jemand anderer zu Ja oder Nein
406 sagen", das gibt es tatsächlich, glaube ich, bis heute immer noch. Nach der Trans-
407 formation kann ich so richtig nicht sagen, weil ich sozusagen zum Ende der
408 Transformation raus bin und wie das Verhältnis da jetzt heute ist, also da wage ich
409 keine Aussage drüber zu machen, würde aber annehmen, dass das irgendwie im-
410 mer noch gilt. Also es gibt halt deutlichen Widerspruch gegen auch das, was der

411 Stefan sagt, es gibt bei verschiedenen Themen Druck mit Vorsicht, wenn man das
412 Thema Eigentum anfasst und damit direkt zusammenhängend die Ableitung an-
413 fasst, alles in allem würde ich sagen, klar hat er eine Stimme und hat Gehör, so-
414 wie andere wichtige Mitarbeiter in der Firma auch eher Gehör finden als jeder
415 Mitarbeiter, ne. Also in jeder Organisation, auch in der von Heiler, gibt es eben
416 lautere und leisere Stimmen, es gibt anerkannte und weniger anerkannte Stimmen,
417 das ist immer so und mit Sicherheit ist Stefan keine von den Stimmen, die man
418 leichtfertig überhört in der Firma Heiler. Das kann ich mir nicht vorstellen.
419 #00:33:07-5#

420

421 I: Wie würden Sie dann sagen, die Auswirkungen der Corona Pandemie auf die
422 bisherigen Transformationsfortschritte haben Sie jetzt, auch wenn Sie schon an-
423 derthalb Jahre circa raus sind aus dem eigentlichen Prozess, haben Sie da von au-
424 ßen eine Wahrnehmung, wie das aufgenommen wurde jetzt über diese ganze
425 Corona Veränderung, sage ich jetzt mal? #00:33:31-2#

426

427 B: Also ich glaube tatsächlich, wenn ich es vergleichen müsste, würde ich sagen,
428 der Klassiker würde ein Best Case draus machen, ein Best Case, oder ein, wie
429 nennt sich das, Best Practice Szenario. Warum? Weil eben, das ist nicht nur bei
430 Heiler so, sondern bei all meinen Kunden war das tatsächlich so, ich habe den Ab-
431 lauf relativ gut im Kopf noch irgendwie so: 10. März war noch alles offen, 11.
432 März war Lockdown-Entscheidung und 12. März war Freitag, glaube ich, und die
433 meisten Firmen, die ich kenne, die jetzt nicht diesen Weg gegangen sind, waren
434 am 15. März, sprich am Folgemontag ziemlich geplättet, was da jetzt auf sie zu-
435 kommt und was da jetzt passiert und so weiter. Und von all meinen Kunden und
436 ich weiß auch von Heiler, am 15. März hatten die alle schon eine Idee: Wie das
437 geht, die hatten / die waren alle innerhalb von, ich würde sagen, von einer Woche,
438 die, die konnten, waren alle im Home Office, alle Prozesse sind einigermaßen
439 sauber, normal wieder gelaufen, die haben das einfach als Mitarbeiter ermöglicht.
440 Also ich habe damals nochmal mit dem Stefan irgendwann telefoniert und er er-
441 zahlt eigentlich die gleiche Geschichte, wie ein anderer Geschäftsführer, ein
442 Kunde von mir auch: Die Mitarbeiter selber hatten sie schon informiert und hatten
443 schon Vorschläge, wie die Firma damit umgeht. Und dann ist es natürlich für ein
444 Geschäftsführer "ein Leichtes" das aufzugreifen und mitzunehmen und einfach
445 dann auch durchzuführen. Und ich würde / ich habe danach dann kein Kontakt
446 mehr gehabt wirklich dazu, aber ich denke, dass Heiler ziemlich gut durch die
447 Coronakrise, was das alles angeht, durchgekommen ist, sie waren schnell reorga-
448 nisiert, sie waren schnell restrukturiert und sie waren schnell wieder fähig ihrem
449 Geschäft nachzugehen und da würde ich sagen, zumindest was das B2C Geschäft
450 bedeutet, oder anbelangt, dass müsste ihnen sogar geholfen haben. Also ich
451 denke, sie waren auf dem Direktmarkt ganz schnell Anbieter der (unv.) für seine
452 Kunden wieder liefern konnte und die Dienstleistung sauber erbracht hat und von
453 sich aus selbst Hygienekonzepte wahrscheinlich schon / ich würde einschätzen sie
454 haben Hygienekonzept von sich aus schon entwickelt, die sind schon damit drau-
455 ßen gewesen, wo andere noch geklärt haben, wo sie müssen und wo nicht. Und
456 das ist so nicht Heiler spezifisch, auch bei meinen anderen Kunden, das haben die
457 alle gemacht. Und das geht bis dahin, also ich habe einen Kunden, die haben
458 Kurzarbeitergeld komplett selber / die Belegschaft hat es organisiert. Und meldet
459 (unv.) dass auch und so weiter. Also in der Verwaltung ist es so mal eingewach-
460 sen (unv.), da hat die Verwaltung gesagt: "Leute wir können das nicht machen. Ja,

461 Kurzarbeitergeld tut uns gut, aber wir können das nicht verwalten", die haben
462 dann nur praktisch ein Schema aufgesetzt, wie sie die Informationen brauchen,
463 das ist sie es hier eins-zu-eins an die Agentur für Arbeit durchleiten konnten, da-
464 für haben sie vier Wochen gebraucht und es haben sich alle Mitarbeiter drangehal-
465 ten und dann haben sie Kurzarbeitergeld selbstorganisiert durchgezogen. Und da
466 würde ich jetzt mal sagen / also ich kenne keine andere Firma, die das so macht.
467 #00:36:44-4#

468

469 I: Okay, ja spannend. Ich habe jetzt noch zwei Fragen zum Schluss. Einmal die
470 Frage, Sie hatten es aufgeworfen, wenn es um das Thema Eigentum geht in der
471 Heiler GmbH, wird gerne auch nochmal sozusagen auf den Chef verwiesen, also
472 auf Herrn Heiler selber: "Das ist nicht in meinem Verantwortungsbereich. Das
473 muss der Eigentümer entscheiden", sehen Sie da noch eine Chance für Verände-
474 rungen, wie man sozusagen dieses, ich nenne es jetzt mal, Hindernis aus dem
475 wegräumen kann? Das da auch Mitarbeitende sagen: "Wir nehmen das auch in die
476 Hand und entscheiden da selbstständig"? #00:37:20-9#

477

478 B: Das ist / ich glaube der Stefan selber, also Heiler, setzt sich mit einer Konzepti-
479 onierung auseinander, die Verantwortungseigentum heißt, wo die Purpose Stif-
480 tung irgendwie dahinter steckt in der Schweiz, damit setzten sie sich, glaube ich,
481 schon auseinander, der radikalere Schritt, denke ich, wäre, das hatten wir zwei,
482 drei, vier Mal angedacht, ist aber ein wirklich weitgehender radikaler Schritt,
483 praktisch das eigene Einkommen tatsächlich am Wertbeitrag zur Leistung der
484 Firma transparent zu machen und danach dann tatsächlich real Gehälter zu zahlen,
485 nach Einkommen / also das Einkommen der Firma direkt tatsächlich in dem Ver-
486 fahren umzusetzen auf den einzelnen Mitarbeiter. Dass der einzelne Mitarbeiter
487 sieht, wenn bei der Firma Geld auf dem Konto eingeht, geht bei mir "auch Geld
488 auf dem Konto ein" und wenn bei der Firma kein Geld auf dem Konto eingeht,
489 geht bei mir auch keines ein. Dann ist die Debatte raus aus der Firma. Und dann
490 ist es da, in diesem Part, meine Firma, also mental, dann bin ich aus der Nummer
491 raus. Das ist aber eine größere Nummer, also da muss man aufpassen so mit so
492 Sozialversicherungsbeiträgen und schwankende Gehälter und so weiter und so-
493 fort, das wäre aber tatsächlich, meiner Meinung nach, der konsequente und rich-
494 tige Weg, um das transparent zu machen. #00:38:47-7#

495

496 I: Wie sehen Sie, Sie haben ja vorhin gesagt, auch zu Beginn des Gesprächs, ganz
497 wesentlich ist ja, sind ja die Unternehmer, die Eigentümer selber, wenn es darum
498 geht, Transformation im Unternehmen anzustoßen, kennen Sie Situationen, oder
499 sind Sie schon mal aktiv auf Unternehmen auf Eigentümerstrukturen zugegangen
500 und haben gesagt: "Wie wäre es mit einer Veränderung?", sage ich jetzt mal, oder
501 haben Sie bis jetzt in ihrer Berufserfahrung immer nur erlebt, dass Unternehmer,
502 die sich bereits damit schon auseinandergesetzt haben auf Sie zukommen?

503 #00:39:25-4#

504

505 B: Ich selber kenne nur Zweiteres, aber ich habe einen Kollegen, der hat Ersteres
506 schon gemacht. Also jetzt auf unserer Seite, die wir Transformation als Dienstleis-
507 tung verkaufen, immer mit einem negativen Bescheid. Wobei ich das / wir können
508 das so nicht sagen, weil das probieren wir seit einem halben Jahr, Jahr aus und
509 vielleicht sind wir der Anstoß, dass sie sich damit auseinandersetzen und in einem
510 Jahr kommen sie wieder zurück. Weil es wirklich so ist, dass wenn man sich noch

511 nie damit beschäftigt hat, dann kann es was triggern, aber es wird nie dazu führen,
512 dass Eigentümer sich dann dafür entscheiden. Da braucht es Auseinandersetzun-
513 gen einfach. Und deswegen ist heute die Wahrscheinlichkeit höher, denke ich,
514 dass da jemand auf einen zukommt, allerdings sind wir dran diesen Weg gehen zu
515 wollen, also diesen Weg aktiv / Geschäftsführung und so weiter anzusprechen, es
516 ist nur superschwer. Es ist tatsächlich einfach superschwer, warum? Weil unsere
517 Zielgruppe sind die / ist die schlimmste, also das scheuste Reh auf dem Markt.
518 Wir suchen halt nach Mittelständlern, Größenordnung zwischen fünfzig und tau-
519 send Leute, tausend Mitarbeiter, die lassen niemanden an sich ran, außer ihren
520 Steuerberater und den Mensch von der Sparkasse ja, sonst kommt da keiner / ohne
521 Empfehlung kommt da keiner rein. Da kommt keiner auf den Hof (unv.). Und wir
522 versuchen verschiedene Vertriebswege das zu knacken, warum? Weil wir schon
523 merken, also wenn wir auf Veranstaltungen und Kongresse gehen, oder auch
524 wenn ich spreche, war ich auch hin und wieder, oder wenn man auch dem Stefan
525 zuschaut, der spricht ja auch immer wieder, es gibt eine Sehnsucht danach bei den
526 Eigentümern, bei der Nachfolgegeneration, bei Belegschaften, die vielleicht die
527 Firma übernehmen wollen, oder der Chef jetzt in die Rente kommt und so weiter.
528 Es gibt auch tatsächlich eine Lücke, also wir haben eine Nachfolger Lücke, auch
529 definitiv im deutschen Mittelstand, also Firmen tun sich schwer, oder Eigentümer
530 tun sich schwer Nachfolger zu finden, auch das ist gegeben, oftmals ist dann aber
531 / (unv.) die Floskeln zu radikal für diese Eigentümer, um dann tatsächlich in ei-
532 nem direkten Akquise Gespräche wirklich zu einem Erfolg zu führen. Sondern
533 oftmals kriegt man es, wenn man gut ist, hin da mal ein Umdenken anstoßen. Das
534 muss dann aber halt auch passieren. Auf der anderen Seite gibt es halt über die
535 Beschilderung (unv.) dieser heißen Titel (unv.): New Work, Holacracy, Unterneh-
536 mensdemokratie und so weiter, tatsächlich jetzt in der Zwischenzeit auch total
537 viele Trigger, wo dann eben Eigentümer sich durchaus schon damit auseinander-
538 gesetzt haben und dann, das habe ich jetzt gerade, habe ich eine Situation, da hat
539 eine Firma, die haben über zwölfhundert Mitarbeiter, die ist international aufge-
540 stellt und die haben vor einem Jahr entschieden, sie wollen in die Richtung gehen
541 und haben deswegen seither zwei, ich glaube neu deutsch nennt sich das "Cows",
542 da gibt es zwei Leute auf CEO Level Ebene, also höchste Hierarchie Ebene, die
543 laufen in der Weltgeschichte rum, gehen auf Etchai (unv.) Konferenzen und so
544 und gucken, ob sie jemanden finden, der irgendwie da einen sinnvollen Ansatz
545 hat. Und das ist sehr faszinierend, dann wird man sehr schnell (unv.) interessiert.
546 Also mit dem bin ich halt dann im Gespräch. Und da ist / das passiert dann auf-
547 grund von vier Bemerkungen, die ich fallen lassen auf irgendeiner Konferenz als
548 Teilnehmer, also wo ich nicht mal als Speaker, oder so drin bin, sondern als Teil-
549 nehmer. Und dann merkt man sehr schnell, die die suchen, die lernen dann tat-
550 sächlich in der Zwischenzeit gut zu erkennen, das ist einer, der erzählt nur heiße
551 Luft und da ist jemand, der hat es schon mal gemacht. Und das Suchen die tat-
552 sächlich, also die suchen dann auch jemanden, der das schon mal gemacht hat.
553 Und dann finden sie einen halt, aber bis jetzt ist das noch, ich würde sagen / also
554 bei mir sind das hundert Prozent, der Kollege fängt jetzt an, da fangen wir jetzt
555 mit einer Betriebsschiene an, die da drauf zugeht, wir haben noch keinen positiven
556 Bescheid, läuft aber auch erst ein halbes Jahr und wir verkaufen ja keine simple
557 Dienstleistung, sondern eher eine komplexe. Wir sehen da aber Chancen (unv.).
558 #00:43:56-3#
559
560 I: Okay, also Kaltakquise ist auf jeden Fall machbar? #00:44:02-1#

561
562 B: Fängt an ein Thema zu werden. Ob es machbar ist, wissen wir im Idealfall
563 (lacht) (unv.). #00:44:09-6#
564
565 I: Ich hätte doch noch eine letzte Frage, und zwar: Mit welchen theoretischen An-
566 sätzen haben Sie bei der Heiler GmbH gearbeitet? Sie haben es ja gerade schon
567 mal angedeutet, also Holacracy, Unternehmensdemokratie, haben Sie sich, also
568 haben Sie da eine bestimmte / #00:44:25-0#
569
570 B: Also das gab es alles noch nicht, als wir das gemacht haben. #00:44:27-0#
571
572 I: Okay, also was war da ihre Grundlage? #00:44:29-6#
573
574 B: Also damals gab es die große Diskussion Zentralisierung, Dezentralisierung, es
575 gab tatsächlich einfach Erkenntnisse Toyota, Production System, Kalwan, Wien,
576 wenn man so will, da gab es / es gab eine, gibt es heute glaube ich noch, eine Ini-
577 tiative aus Großbritannien, die heißt Vaim Budgeting (unv.), das ist so die Con-
578 trolling Ebene und dann gibt es tatsächliche einfach ganz viele soziologische /
579 also praktisch alle Naturwissenschaften, oder alle Wissenschaften um die Be-
580 triebswirtschaftslehre herum, haben Erkenntnisse über uns Menschen und über
581 Organisationen und über die Funktionsweise von Organisationen gesammelt
582 (unv.), Systemtheorie, die auch ermöglichen die Betriebswirtschaftslehre neu zu
583 denken. Die Betriebswirtschaftslehre wehrt sich da nachhaltig dagegen, weil die
584 auf grundsätzlich ganz andere Erkenntnisse kommen als das, was in der Betriebs-
585 wirtschaftslehre heute nach wie vor maßgeblich gelehrt wird. Aber wenn man
586 praktisch nur mal neben (unv.) die BWL tritt und das, was man dann in der Welt
587 so vorfindet auf die BWL reflektiert, dann kann man gute Sachen machen und so
588 zum Beispiel war es bei Heiler. Heute ist es so, dass wir aus Heiler heraus, mit
589 nochmal drei Punkten dazu, mehr Ableitungen gemacht haben, die nennen wir in
590 der Zwischenzeit "Denkwerkzeuge", wo wir vier Sektoren erkannt haben, in de-
591 nen musste ich ja, lass mich nachdenken, wenn sie aus der formalen Hierarchie
592 Falle raus will, ne. Die sind alle vier gestützt durch ganz viel Theorie von anderen
593 Leuten, wenn man so will, das ist aber dann in der Zwischenzeit meine eigene
594 Theorie, wo ich raushaue, ja und die nenne ich dann "Betriebskatalyse", ich weiß
595 nicht, ob Heiler das auch schon so nennt, aber die nennen wir Betriebskatalyse
596 und da sagen wir, die basiert tatsächlich mal auf wissenschaftlichen Erkenntnissen
597 und nicht auf betriebswirtschaftlichen anderen, ja. Ich würde sagen, die klassische
598 BWL nach wie vor, also Modern (unv.) Management und so weiter, das sind alles
599 betriebswirtschaftliche Annahmen, die allesamt widerlegt sind, also da gibt es
600 kein einziges, was hält, was standhält und wir, die Betriebskatalyse hat den An-
601 spruch an sich selbst auf wissenschaftlicher Grundlage fundiert zu sein. Wir ma-
602 chen (unv.) nichts da, wo wir nicht wissenschaftliche Bestätigung dafür auch
603 schon gefunden haben, dass man sowas machen kann und dass es Sinn hat und
604 Verstand hat, und dabei kommt es halt drauf raus, und das stört viele wiederum
605 von denen, die das machen, jede Firma macht es anders. Und deswegen haben wir
606 auch gar keine / keinen Methodenkoffer, oder so in dem Sinne entwickelt, sondern
607 wir nennen das halt "Denkwerkzeuge". Und die kann man benutzen und meistens
608 kann man die sehr cool im "Jetzt" benutzen und in einer Zukunftsvorstellung, und
609 die Zukunftsvorstellung ist dann immer unternehmensspezifisch, die dabei ent-
610 steht. Und ich glaube, dass ist auch ganz neu tatsächlich für

611 Organisationsentwickler so ranzugehen, sprich ergebnisoffen. Also wir nennen
612 das jetzt / das ist der Einfluss durch Recherchen im internationalen Bereich und
613 durch Amerikaner, Amerikaner nennen das aktuelle Adaptive Organisation, also
614 das Zielbild ist eine Adaptive Organisation, um auch davon wegzukommen zu sa-
615 gen, wir sind / man muss per se formale Hierarchien abschaffen. Das ist ein, wenn
616 man so will, das ist ein Zustand, der nicht willentlich vermieden wird, wenn der
617 eintritt, aber wir sind auch bei Heiler nicht eingetreten, um die formale Hierarchie
618 abzuschaffen. Wenn mir jemand sagt, dass die Firma trotzdem gut funktioniert,
619 obwohl sie einfach formale Hierarchie verwendet, dann dürfen sie gerne die for-
620 male Hierarchie weiter verwenden meiner Meinung nach. Bis jetzt hat es noch
621 keiner geschafft. Aber die nennen das Adaptive Organisation und wenn man sagt
622 Adaptive Organisation ist ein Zielbild, also eine Organisation, die fähig ist, sich
623 an sich wechselnde, verschiedene, widersprüchliche Umweltbedingungen anzu-
624 schmiegen, anzupassen und darauf zu reagieren, wenn das unser Zielbild ist, dann
625 ist Betriebskatalyse ein Weg dahin, der funktioniert. Mit Sicherheit nicht der ein-
626 zige, also bestimmt gibt es zig andere Wege, aber Betriebskatalyse ist einer von
627 denen, die funktionieren und wie wir jetzt in der Zwischenzeit auch nachgewiesen
628 haben wiederholbar. Also es funktioniert nicht nur bei Heiler, sondern funktio-
629 niert in der Zwischenzeit bei vier Firmen ne. Und trotzdem sind alle, also wenn
630 man da als Offiziers (unv.) da rein gehen würden und würden eine Studie zu
631 (unv.) feststellen, die machen es alle anders. Also keiner von denen macht es so
632 wie Heiler. Und da gibt es eine Firma, die heißt Netzoomer (unv.) und keiner
633 macht es so wie Netzoomer (unv.). Dann gibt es eine Firma, die heißt Teledata
634 (unv.) und die machen es wieder anders. Aber jeder nimmt das, was für die Firma
635 relevant ist und wichtig ist, um adaptive zu sein, raus aus dem Zusammenhang
636 und wird zu dieser Adaptive Organisation. Und das ist dann manchmal auch zeit-
637 lich, also wo bei Heiler Gruppenentscheide und das eine ganz, ganz große Rolle
638 spielt, immer wieder. Ist das bei Nexcel oder Isimu (unv.), also die machen das
639 auch, aber die sind total easy, was dann angeht, es ist nicht aufwendig bei denen,
640 aber die sind total, ich würde fast schon sagen, überaktiv im Thema (unv.) Ge-
641 schäftsmodell, also die entwickeln, gefühlt habe ich so den Eindruck, alle sechs
642 Monate neue Geschäftsmodelle, die sie dann wieder homogenisieren mit dem be-
643 stehenden Geschäftsmodell und so. Da sind die total (unv.) unterwegs. Und die
644 Teledata ist eine Firma, die extrem gut Betriebskatalyse Inhouse begleitet. Sehr,
645 sehr bewusst mit allen Themchen (unv.) umgeht und praktisch alle Entwicklungen
646 der Organisation in der Zwischenzeit darüber regelt. Das ist damit total und das
647 schockiert jetzt dann wahrscheinlich, weil es (unv.) effizient ist, nicht nur effektiv,
648 sondern wirklich total effizient ist, also die haben so ein paar Situation, ich sage,
649 Umzugssituationen, Zuordnungssituationen von Mitarbeitern in Bereiche und so
650 weiter und die eine Entwicklungsgeschwindigkeit haben, da würden andere / das
651 würden andere nicht glauben, wie schnell man Veränderungen erreichen kann.
652 Also da sind / das geht mit Change-Management gar nicht. Bis das Change-Ma-
653 nagement sich ausgedacht hat, wie es gehen soll, hat die Teledata es ist schon an-
654 ders gemacht. Das ist wirklich so. Das ist völliger Wahnsinn. Und das ist aber im-
655 mer Schwerpunkt der Firma, was ist für die relevant, interessant? Wo haben die
656 Mitarbeiter den Zusammenhang? Was macht uns erfolgreich als Firma und was
657 nicht? Und so funktioniert das. Und dann / mich freut das, weil ich sage: "Ja, cool,
658 genau so soll es sein", das macht es aber natürlich schwer in der Kaltaquise, weil
659 ich kann halt keinem sagen, was ich ihm verkaufe, weil ich sage halt, ich verkaufe
660 dir die Pandoras Box und den Schlüssel dazu, Betriebskatalyse ist der Schlüssel

661 dazu und dann wollen sie auch wissen (unv.), was da raus kommt (lacht). Und tat-
662 sächlich so transformieren wir auch. das ist die Transformation. So machen wir
663 Transformation, meine Kollegen auch. Wir machen so Transformation.

664 #00:51:59-1#

665

666 I: Spannend. #00:52:00-4#

667

668 B: Der Schlüssel heißt: Mitarbeiter in Selbstwirksamkeit bringen ernsthaft und
669 dann gucken, was dabei rauskommt. #00:52:09-9#

670

671 I: Wunderbar. Ja, Herr Borck, vielen Dank. Wir sind schon am Ende des Inter-
672 views. Danke, dass sie zur Verfügung standen. #00:52:15-7#

Anhang 3: Interviewtranskript Betriebskatalysatorin Caroline Hess

Ort: Telefonat

Datum: 05.05.2021

Dauer des Interviews: 44 Minuten

Interviewpartnerin: Caroline Hess

Interviewer: Severin Rommeler

Nach einer kurzen Begrüßung beginnt das Interview ab #00:00:11-4#

1 I: Nach vielen Versuchen hat es geklappt, super. Vielen Dank. Genau, meine Ein-
2 stiegsfrage an dich: Du bist offiziell Betriebskatalysatoren bei der Heiler GmbH.
3 Kannst du deine Aufgabe anhand von ein paar Beispielen kurz erklären?
4 #00:00:28-8#

5 B: Hm. Ja, das ist ja ein sehr spezieller Begriff, nach dem ich häufig gefragt
6 werde. Das ist ein typischer Rollen Titel, sage ich jetzt mal, der aber einfach
7 dadurch entstanden ist, dass im Laufe unserer Transformation bei Heiler damals
8 so das Wort Katalyse aufkam, also das Schädliche rausfiltern quasi und wieder
9 nutzbar machen, ich bin jetzt nicht in Chemie so fit, aber (lacht) das sind so die
10 Basics, was quasi Katalyse ist und das haben wir einfach übertragen in unsere Or-
11 ganisation und entsprechend wäre der Katalysator dann jemand, der in der Organi-
12 sation Schwachstellen thematisiert, oder auch erstmal sieht, weil er immer noch
13 diesen Meta-Blick hat und dann diese Schwachpunkte aufnimmt, jetzt nicht selbst
14 löst, aber so aufnimmt, dass sie von einer Organisation selbst gelöst werden kön-
15 nen. Und in dem Zuge wären es so ein paar Beispiele, die in meinen Aufgabenbe-
16 reich fallen, sind dann zum Beispiel, ja also ich weiß jetzt nicht, was ich nehme,
17 ich moderiere alle organübergreifenden, also Organe, muss ich dazu noch was sa-
18 gen, oder wurde das schon behandelt? #00:02:00-7#

19 I: Das habe ich, ja das hat mir der Stefan schon gesagt. #00:02:02-7#

20 B: Okay, genau. Also unsere Teams quasi, oder unsere Gruppenabteilung im
21 funktionalen System, genau also immer, wenn was / also wir versuchen immer
22 auch zu supporten im Organ drin, aber da ist auch das Ziel das natürlich jedes Or-
23 gan das eigene System hat da zu moderieren auch und verschiedene Katalyse-
24 Aufgaben zu übernehmen, aber vor allem auch organübergreifend übernimmt es /
25 ich war da dann oft schon die Informationen runterfallen, ne. Also das ist wie bei
26 jedem anderen Unternehmen dann auch, obwohl das ein großer Punkt ist, den wir
27 vermeiden dieser Art des Organisationsaufbaus, aber alle Betroffenen an einen
28 Tisch zu bringen, das ist dann oft meine Aufgabe und dann zu moderieren und
29 eine neutrale Rolle einzunehmen und diesen Metablick immer zu halten. Also ich
30 bin fast die einzige in unserem Unternehmen, die so gar keine Ahnung hat (lacht),
31 von dem, was wir tun, also das sage ich auch immer und also die auch fachlich gar
32 nicht mit im Boot ist und das / manchmal habe ich da auch schon gezweifelt, ob
33 es vonnöten wäre, oder am Anfang, ne habe ich das auch zugegeben: "Boa, ich
34 bin irgendwie gar nicht so mit drin", aber das ist eben genau der Punkt: Überhaupt
35 nicht einzusteigen in die Diskussionen auch in die Tiefe, sondern immer diese
36 neutrale Ebene zu wahren und immer zwischen allen Parteien so zu moderieren,
37 dass die bestmögliche Lösung herauskommt. Wir haben ja auch eine stimmte Art

38 Entscheidungen zu treffen, der Stefan hat da vielleicht die Widerstandskurve er-
39 klärt, die ja auch im Buch ist, diese / wann wir was / also ne wenn es jemanden
40 einzeln betrifft, nur in seinem Aufgabenbereich, entscheidet er für sich und je
41 nach Komplexität und je nach / ja einen Bezug von anderen, entscheiden wir dann
42 mit allen, also je strategischer es wird, desto mehr entscheiden wir das zusammen.
43 Und da mussten wir natürlich auch eine Methode finden, ob (unv.) das gut funkti-
44 oniert und du hast das ja vielleicht auch schon in anderen Fällen gelesen, oder
45 vielleicht hatte ihr es auch darüber mit anderen, dass wir da eigentlich immer so
46 eine Konsent-Entscheidung versuchen herzuführen, hattest du das schon mal be-
47 handelt jetzt? #00:04:45-9#

48 I: Ne, habe ich dazu / also jetzt vom Unternehmen aus, hatte er dazu wenig gesagt.
49 #00:04:51-0#

50 B: Okay, dir ist es aber ein Begriff? #00:04:52-7#

51 I: Ja #00:04:54-2#

52 B: Okay, genau. Und das bedarf ja auch einer Moderation, eine sehr strikte, strin-
53 gente Moderation, das ist dann auch zum Beispiel in meinen Aufgabenbereich.
54 Was ich auch noch bei mir habe, ist so diese interne Kommunikation. Also was es
55 braucht, um so eine Organisationsform am Laufen zu halten, ist eine sehr, sehr
56 flüssige und kontinuierliche Kommunikation. Von außen nach innen und innen
57 nach außen. Also ich weiß jetzt nicht, ob ich per se sagen würde: Es braucht mehr
58 Kommunikation als in anderen Unternehmen, in klassischen, weil auch da, glaube
59 ich, braucht es idealerweise sehr viel Kommunikation, doch oftmals wird es halt
60 nicht gemacht, aber bei uns ist es halt fatal, wenn Informationen eben nicht dahin
61 gelangen, wo sie hin sollen, weil eben jeder so viel Verantwortung trägt und wir
62 da auch keine Zwischenschritte haben ne, also oftmals wenn dann halt irgendwel-
63 che Führungskräfte dazwischen sitzen, die noch irgendwie Informationen, oder
64 Wissen bunkern, dann läuft es oftmals auch über die, aber bei uns müssen halt
65 viele Personen von allem Bescheid wissen, also nicht mitentscheiden, aber Be-
66 scheid wissen. Weil einfach die Aufgabengebiete so ganzheitlich sind, und deswe-
67 gen bin ich so auch in der Steuerposition, dass ich Informationen, Neuigkeiten,
68 etc. aufnehme und dann in die Organe trage, oder / in irgendeiner Form, also ei-
69 nen Newsletter haben wir, der regelmäßig erscheint, oder als es dann zum Thema
70 Kurzarbeit ging letztes Jahr, war es dann so auch meine Aufgabe allen so näher zu
71 bringen: Okay, was ist denn Kurzarbeit überhaupt? Also zusammen mit der, die
72 Personal auch leitet (unv.) und das als Video zum Beispiel an alle zu verbreiten
73 und mit dem Stefan habe ich ein paar Videos gedreht, die die Umsatzzahlen, Un-
74 ternehmenszahlen und so weiter darstellen, die erklären wir dann auch nochmal in
75 verschiedenen Newslettern und Infolettern, wie wir sie nennen, also all dieses
76 Transparente, was es braucht, also wir geben ja auch alle, also den kompletten
77 Kontostand und kompletten Unternehmenskennzahlen weiter, ja oder alle KPIs,
78 die müssen natürlich aufbereitet, also die ganzen Infos und weiter getragen wer-
79 den und das liegt auch bei mir. Also man könnte sagen interne PR, oder so. Ge-
80 nau, oder interne (lacht) Marketing, ja. Also ich muss halt schauen, dass jeder
81 schon die Information hat, die er braucht, ne. Also das ist auch so meine Frage
82 meist, wenn Mitarbeiter kommen und ein Thema haben, ob sie dann alle Informa-
83 tionen haben, die sie brauchen. Das heißt nicht immer, dass ich die besorge, aber

84 so diesen Blick immer drauf zu haben: Haben wir denn alle Informationen, um
85 eine Entscheidung zu treffen so? Und da bin ich auch schon eigentlich bei dem
86 anderen Punkt, der so hauptsächlich in mein Gebiet fällt, ist so das offene Ohr, die
87 Ansprechpartnerin intern, wenn denn A Entscheidung gemacht werden müssen
88 und nicht klar ist mit wem diese jetzt so zu besprechen sind, dann werde ich so
89 konsultiert und dann überlegen wir, was Sinn macht so und dann binden wir an-
90 dere mit ein, oder aber auch so das offene Ohr, das wird der Stefan vielleicht auch
91 dann noch mal unterstreichen, da wird (unv.) er sagen so für alle / ja, wie sage ich
92 es denn, (lacht) Sorgen und Nöte und all diese Dinge, die auch ja noch Führungs-
93 aufgabe sind, ne. Also so einfach im Puls der Mitarbeiter sein, Dienstzeit nehmen
94 (unv.), was sind denn die Themen? Wo haben wir denn ja auch ein personelles
95 Thema? Wo haben wir denn ja gerade auch jemanden, dem es nicht so gut geht?
96 Also mit dem Ton, wie geht es denn den Teams? Gibt es da Konflikte? Und wenn
97 es Konflikte gibt, wie gehen wir damit um? Und da bin ich auch diejenige, die da
98 auch mit in die Mediation geht. Also da schauen wir / also oft ist das so, dass ich
99 das mache, dann mit den entsprechenden Betroffenen, aber wir holen auch extern
100 jemanden dann rein, wenn das irgendwie so ist, dass ich zum Beispiel schon zu
101 sehr Teil des Systems bin. Also das ist auch so der Fall, also bis auf, das sage ich
102 auch immer auch ganz oft nach außen, schon der Fall ist, das habe ich auch so
103 wahrgenommen in den ersten Monaten, die ich bei Heiler war, dass die Konflikte
104 sehr stark sichtbar sind und am Anfang dachte ich: "Okay, das ist / irgendwie
105 führt die Form zu mehr Konflikten", mittlerweile weiß ich, dass jetzt einfach die
106 Konflikte sichtbarer werden wie in anderen Firmen, also das ist jetzt meine per-
107 sönliche Einschätzung, also (lacht) da habe ich jetzt keine Studie drüber gemacht,
108 weil einfach jeder ehrlicher miteinander umgeht und weil einfach kein anderes
109 Ventil da ist. Also in klassischen Unternehmen, wie ich herkomme, also von ei-
110 nem Großkonzern, oder größeren Mittelständlern, wird halt dann oft so abtei-
111 lungsintern, ne so ein bisschen Luft abgelassen, oder dann bei der Führungskraft
112 und so die ganze Verantwortung auch abgegeben und bei uns ist es halt eben so,
113 dass niemand da ist, bei dem man so mit dem Finger drauf zeigen kann ne. Also
114 oft ist es ja in anderen Firmen ja: "Gott, was hat der Chef vielleicht für eine Ent-
115 scheidung getroffen? Und was hat der Unternehmensinhaber? Was soll das jetzt
116 mit der Kurzarbeit?", und ne und der Fall bei uns ist halt, dass wir alles selbst mit-
117 entscheiden und auch da selbst mit beteiligt sind und da fehlt oft so dieses Ab-
118 schiebefunktion und da kommt es dann oft auch mehr zu Konflikten A mit sich
119 selbst und B dann direkt mit den Kollegen, die offener ausgetragen werden, aus
120 meiner Sicht, wie in anderen Unternehmen, wo das oft verdeckt läuft und wo ja
121 das eher so hinterm Rücken manchmal auch ist. #00:12:06-9#

122 I: Vielleicht nochmal so ein Blick von außen so aus der Berater Brille, wenn du
123 sie denn überhaupt aufnimmst, oder aufnehmen ja überhaupt einnimmst, sage ich
124 jetzt mal, welche Faktoren spielen für dich eine Rolle bei Transformation? Jetzt
125 vielleicht auch im Vergleich zu deinen bisherigen Erfahrungen, also gibt es ir-
126 gendwie ganz wesentliche Faktoren, die zu einer Transformation in einem Unter-
127 nehmen führen, zu den guten Ergebnissen, von denen du gesprochen hast?
128 #00:12:37-5#

129 B: Ja, also zu einer Transformation ohne Hierarchie, also ohne formelle Hierar-
130 chie der Organisation, oder... #00:12:45-4#

131 I: Zum Beispiel, ja. #00:12:47-5#

132 B: Okay. Ja, also was ich grundsätzlich sehe, ist, dass schon bei vielen ein Wille
133 da ist eine Veränderung anzugehen, also es sind oft Schmerzen da an verschiede-
134 nen Punkten, sei es Fachkräftemangel, zu wenig Verantwortung wird von den
135 Mitarbeitern übernommen aus Sicht der Führungskräfte, (lacht) aus Sicht der Un-
136 ternehmensinhaber, oder weil letztendlich ist jetzt nicht so diese volle Konse-
137 quenz da. Also was ich oft sehe und auch in meiner anderen selbstständigen Rolle
138 dann wahrnehme, ist: "Ah ja, wir geben mal ein bisschen Verantwortung ab, aber
139 um Gottes Willen nicht zu viel", ne, also da bleibt so ein Restzweifel und ich
140 glaube, dass ist aus meiner Sicht, ich gehe dann immer sofort erstmal einfach an /
141 am schmerzvollsten Punkt anfangen und eben uns an ein Problem heranarbeiten,
142 was aus meiner Sicht heraus, am Sinn macht, bevor / um so eine Transformation
143 zu starten. Einfach mal Probleme bearbeiten, aber wenn einfach grundsätzlich so
144 Zweifel da ist an Verantwortung ne, also: "Ich glaube wir probieren das mal, aber
145 eigentlich traue ich es ihnen das nicht zu", dann merken das die Mitarbeiter super
146 früh und dann funktioniert einfach gar nichts. Also das ist so dieser Wille und
147 mehr Vertrauen in das ganze Konzept, also auch in den Menschentypus Y, oder
148 XY, also einfach so dieses Grundverständnis, dass es möglich ist, ohne Zweifel,
149 dass muss da sein. Und ich weiß nicht (unv.), das hat der Stefan vielleicht auch
150 genannt und das sehe ich dann auch in meinen anderen Unternehmen, wo es dann
151 dran scheitert. Oft ist so diese Uneinigkeit der Geschäftsführung, auch in finanzi-
152 ellen Dingen, also es ist schon von Vorteil beziehungsweise, ich würde schon sa-
153 gen, auch eine Bedingung dafür, dass die, die die Transformation anstoßen auch
154 die Eigentümer mit sind mit vollem Umfang an ja Eigentum, oder eben auch an
155 Gesellschaftsanteilen, weil ich habe es sonst schon öfter gesehen, dass teilweise in
156 unteren Etagen das so ein bisschen als Gras Wurzel Initiative gestartet wurde,
157 oder es war ein Geschäftsführer, der (unv.) mit den Gesellschaftern nicht einig
158 war, oder so, oder so ne, also immer so ein Mix und das geht dann an eine be-
159 stimmte Grenze, ich habe das auch schon mit betreut, also so eine Gras Wurzel
160 Bewegung das geht dann / da darf man schön ein paar Projekte machen, aber aber
161 bitte alles nur so, dass es läuft und falls mal was kommt, oder absolut (unv.) ja,
162 wo eine Krise da ist, also absolut eine ja, wie soll ich es nennen, ja eine Zeit, in
163 der es nicht so läuft, sei es umsatztechnisch, oder das Projekt wird gegen die
164 Wand gefahren, dann wird alles komplett wieder zurückgerollt ne, in den sicheren
165 Hafen, in die sicheren Strukturen, in die alten Strukturen. Und das ist halt der
166 größte Fehler, den man machen kann, weil genau da zeigt sich halt in diesen Pha-
167 sen der also die Glaubwürdigkeit derer, die es initiiert haben und die Glaubwür-
168 digkeit des Systems, wo dann auch jeder einzelne davon merkt: "Okay, wir haben
169 es auch geschafft, auch wenn es mal nicht so lief", ne, weil dieses schön Wetter
170 New Work (lacht) getue, sage ich jetzt mal, dieses Obstkorb und Kicker und wir
171 entscheiden alle zusammen und: "Hey, wir stellen jemanden neuen ein", das ist
172 ein Beispiel, oder wenn ich es anhand eines Beispiels machen sollte, dann ent-
173 scheiden sich viele dafür, wenn ich das dann auch vorschlage, ist immer super:
174 "Ah ja, wir geben den Rekruten (unv.) Prozess ans Team ab", also das Team darf
175 jetzt entscheiden, wen wir einstellen. Da können viele noch mitgehen und das
176 läuft dann auch alles soweit und so gut. Onboarding (unv.) läuft dann auch sehr
177 gut, ist ja in vielen Firmen auch schon bei den Mitarbeitern, aber dann läuft es
178 eben mit dem neuen Mitarbeiter nicht so gut und letztendlich führt es dann zu ei-
179 ner Kündigung beispielsweise und da sehe ich dann oft so, dass dann

180 zurückgerudert wird und dann oft doch noch der Chef macht, oder dann der Chef
181 enttäuscht ist vom Team, weil die natürlich und die ganze Schuld beim Team ab-
182 lädt: "Ihr habt doch den eingestellt. Ihr seid doch schuld", ne, also so, hat halt
183 nicht (unv.) funktioniert, oder das Team findet halt irgendwelche Gründe, warum
184 derjenige nicht passt, und auch da braucht es eben eine Konsequenz ne, also da sa-
185 gen wir auch der komplette Prozess ist eben wie alles beim Team und auch Kün-
186 digung, das sind nur so ein (unv.) Teil, den, glaube ich, niemand gerne macht,
187 aber da zeigt sich immer so ja eben der ganzheitliche Prozess gesehen wird und
188 auch Verantwortung, Dinge übernommen wir, die eben nicht schön Wetter New
189 Work tun sind. Also, dass auch so die Verantwortung abgegeben wird für Dinge,
190 die eben nicht gut laufen und da auch dann die Mitarbeiter aus meiner Sicht am
191 meisten dran wachsen. Also, wenn ich jetzt auch ein paar aus der Organisation
192 frage, oder schon gefragt habe, aber es sind da so diese Learnings aus dieser
193 Transformation: "Wann bist denn du am meisten gewachsen?", dann nennen die
194 mir immer Dinge, die eigentlich erstmal kacke liefen, Entschuldigung das wird ja
195 aufgenommen, entschuldige ich mich jetzt schon mal dafür (lacht), also, die nicht
196 nach Plan liefen und die sie dann alleine bewältigen und merken, dass es geht und
197 dass sie es können und dass die Organisation das kann, auch in dieser Form. Das
198 sind immer die Momente. Und ich glaube das sind die Säulen, die nach und nach,
199 wenn ich es vergleiche, mit einem Baumstamm ne, also die nach und nach immer
200 stärker werden und so die Wurzeln tragen. Also es sind letztendlich die Wurzeln,
201 die uns halten, sind die Dinge, die auch mal nicht gut liefen und die dann gemeis-
202 tert wurden und da gibt es bei Heiler viele (lacht). Genau. #00:19:34-7#

203 I: Gibt es denn von deiner Seite aus, bestimmte theoretische Ansätze, die du ver-
204 folgst mit deiner Arbeit, oder auch in Absprache mit Stefan Heiler? #00:19:44-4#

205 B: Ja, also grundsätzlich ist es erstmal so, dass der Gebhardt Borck ja die Trans-
206 formation mit dem Stefan initiiert hat, genau du hast den ja auch schon / vom
207 Buch ne, kennst ihn ja (unv.) und seine Arbeit und er einen wesentlichen Teil von
208 der ganzen Arbeit gemacht hat, also an Basics und er sich an verschiedenen Theo-
209 rien anlehnt, also er hat da auch sein eigenes Konzept her, auch mit der Katalyse
210 konstruiert, das lehnt sich an das Pfläging (unv.) an, aber auch an anderen Struk-
211 turen und ich habe das eigentlich so beibehalten, seit ich bei Heiler bin, dass ich
212 verschiedene Konzepte und Theorien mir anschau und dann dieses so abstimme,
213 dass es für Heiler passt beziehungsweise ganz Heiler natürlich diese anschauen
214 und guck mal was passt. Also ich kenne viele die Holacracy in voller Gänze im-
215 plementiert haben, das war uns für Heiler ein viel zu enger, strikter Rahmen. Das
216 würde so zu uns nicht passen mit den Tactical (unv.) Meetings, also so zu formen,
217 trotzdem habe ich da einige Sachen schon auch mitgenommen, aber vor allem was
218 auch Rollenbeschreibung angeht, also von Holacracy, ich bin selbst ausgebildete
219 Organisationsbegleiterin nach der kollegialen Führung, das ist von Bernd Oester-
220 reich und Claudia Schröder genau, sagen dir die Namen was? #00:21:39-7#

221 I: Hm, ja. #00:21:39-6#

222 B: Okay, genau. Die lehnen sich ja auch an Holacracy an, da habe ich zum Bei-
223 spiel unseren Strukturkreis und unseren Strategiekreis eingeführt, das ist ja auch
224 eine Anlehnung an Holacracy letztendlich, aber da habe ich viele auch Rollen
225 übernommen, oder auch diese Module, die diese beiden integriert haben, also, was

226 gewaltfreie Kommunikation an Lernmodulen ist ne, das haben die beiden da inte-
227 griert und das fand ich immer eine gute Idee. Also es braucht einfach ein Basic an
228 Kommunikation Skills und wenn die nicht da sind, dann wird es schwierig. Also
229 das war einiges, was wir da, sage ich jetzt mal, nachzuholen hatten, oder immer
230 noch. Ich glaube egal, wo (lacht), das ist so (unv.). #00:22:32-7#

231 I: Im Prozess? #00:22:34-3#

232 B: Genau und ja das sind so diese Hauptkonzepte an Theorien und da kommen
233 jetzt immer mehr dazu, ne. Also jetzt sind wir gerade dabei die Gehälter, also ein
234 Gehaltsprozess neu zu strukturieren, der ist bisher noch gar nicht angepasst, das
235 ist so ein letztes Überbleibsel, sage ich jetzt mal und da schaue ich mir dann natür-
236 lich auch verschiedene Konzepte, der Sven Franke ist da ja sehr gut unterwegs,
237 (unv.), die auch das Buch "New Pay" verfasst haben, die da auch wiederum ver-
238 schiedene Konzepte vereinen, also es gibt nicht so das eine, dass ich sage: "Das ist
239 es und das übernehme ich", und dass mache ich auch nicht für andere Unterneh-
240 men, sondern es ist ein Puzzle aus ganz, ganz vielen Bausteinen und auch von
241 Niels Pfläging ne, haben wir ja auch so den Pfirsichkern und so weiter, auch da
242 habe ich immer wieder Anteil, oder Okea (unv.) ist zum Beispiel was, was ich
243 auch mit implementiert hatte, wo wir dann (lacht) wieder abgebrochen hatten,
244 weil es nicht gepasst hatte. Also so ist das immer so ein "Try and Error" und dann
245 nimmt man was irgendwo mit und dann probieren wir das. Und das ist auch so
246 das Learning, es gibt keine Blaupause (unv.) und so. Der Heiler Weg, würde ich
247 sagen, wenn man den jetzt Copy and Paste auf eine anderes Handwerksunterneh-
248 men machen, dann ja wird der nicht passen, auch wenn es für uns gepasst hatte,
249 weil es einfach eine andere Organisation ist. #00:24:15-0#

250 I: Individuell anzupassen. #00:24:16-8#

251 B: Genau, das ist so das Fazit. Also jede Organisation braucht einfach die eigene
252 Organisationsform und den eigenen Weg in dem eigenen Prozess so. Aber, ja.
253 #00:24:29-8#

254 I: Mich würde noch interessieren, der Stefan Heiler hatte mir auch erzählt, dass er
255 sich auch mit dem Thema "Das Unternehmen gehört sich selbst" beschäftigt, also
256 auch mit der Purpose Stiftung. #00:24:39-8#

257 B: Verantwortungseigentum. #00:24:41-3#

258 I: Genau, Verantwortungseigentum... Übrigens ein Kommilitone von mir, der das
259 ins Leben gerufen hat. #00:24:46-5#

260 B: Ne. #00:24:47-7#

261 I: Doch, doch. #00:24:48-5#

262 B: Also jetzt "Purpose Economy"? Oder... #00:24:53-3#

263 I: Ja, genau. #00:24:55-5#

264 B: Wie heißt der? #00:24:56-2#

265 I: Das ist der Gründer auch vom Waldorfshop, jetzt hast du mich auf dem falschen
266 Fuß erwischt. #00:25:03-1#

267 B: Ja, ne. Also der hat da wirklich komplett (unv.)... #00:25:06-6#

268 I: Ja, einen Moment. #00:25:09-5#

269 B: Ach, witzig. Ist ja wurscht. Ist ja wurscht. Ist alles gut. Ach, witzig (unv.)
270 #00:25:13-6#

271 I: Also der ist vor mir, also der ist drei, vier Semester hat der die Uni vor mir ver-
272 lassen. #00:25:20-8#

273 B: Ja, aber cool. Ist ja gut zu wissen. Ja der ist heute Diskussionspanel mit den Po-
274 litikern, mit dem Herrn Merz und so weiter. #00:25:32-6#

275 I: Ah ja. Ja, schön. #00:25:34-2#

276 B: Ja, und das aufzunehmen (unv.) und da habe ich vorhin gesehen, dass wird ge-
277 rade gestreamt. #00:25:39-1#

278 I: Ah. Oh. Sehr gut. #00:25:40-7#

279 B: Das ist er dann auch dabei als Info. #00:25:43-2#

280 I: Sehr schön, ja. (unv.). Der hat ein paar Tage, Semester die Uni vor mir verlas-
281 sen. Wir kommen noch wieder drauf. #00:25:51-9#

282 B: Ja, ja. Das wird. Mit dem waren wir auch schon in Kontakt. #00:25:55-7#

283 I: Ah, super. Ah, ja. Klasse. #00:25:57-2#

284 B: Ja, der Stefan. Ja. Ja, genau. #00:25:59-9#

285 I: Super, ja. Ich hätte noch genau, was wollte ich noch wissen? Ach ja, und zwar
286 die Frage, wie würdest du das Verhältnis zwischen Herrn Heiler und jetzt den
287 Mitarbeitern beschreiben? Also eben gerade mit diesem Gedanken in Richtung
288 "Das Unternehmen gehört sich selbst", wie nimmst du das als Betriebskatalysato-
289 rin wahr? Diese... #00:26:23-1#

290 B: Ja, das ist eigentlich ganz spannend, weil der Stefan ja schon so ein Visionär
291 ist, würde ich jetzt mal sagen, der gerne nach vorne sieht und gerne so diese Ideen
292 hat, was wir in der Zukunft machen könnten, oder wie es denn aussehen könnte,
293 und der immer schon, glaube ich, fünf Schritte weiter ist und ich bin generell da
294 auch immer (lacht) mit dabei, weil wir einfach da schon gemeinsam weiter nach
295 vorne schauen und da müssen wir immer schauen, dass die Mitarbeiter dann auch
296 Schritt halten können, ne (lacht). Das ist so / weil die Veränderungsbereitschaft ist
297 ja nicht immer bei allen gleich so und alles, was die letzten sieben Jahre passiert

298 ist, ist halt echt viel Veränderungen für jeden gewesen und bei vielen ist auch so
299 manchmal das Gefühl: "Okay, wann ist denn diesen Veränderungen zu Ende?",
300 und natürlich ist sie nie zu Ende, dass wissen wir, glaube ich, auch alle intuitiv,
301 aber so der Wunsch ist, glaube ich, manchmal da, ne. So: "Oh, sind wir fertig?
302 Sind wir jetzt durch? Bleibt jetzt alles so, was wir (unv.) kennen und haben?".
303 Und deshalb, also der Stefan geht da sehr offen mit um, wie mit allem, also das ist
304 so der gewünschte Schritt ist, auch von seiner Seite, da sind aber (unv.) die Mitar-
305 beiter eher noch verhalten, also jeder findet die Veränderungen, wie es jetzt ist,
306 gut, also es gibt auch keinen mehr im Unternehmen, der gerne noch in der alten
307 Struktur arbeiten würde, also die sind alle nicht mehr da, also die Führungskräfte
308 waren das ja vor allem, die meistens die Organisation verlassen haben, also die
309 vier, fünf, die da gingen, und so die Mitarbeiter, die jetzt da sind, sind da auch
310 voll ja in der Struktur, sage ich jetzt mal, aber so dieses letzte Quäntchen Konse-
311 quenz, sage ich mal, da vollumfänglich auch einzusteigen, ist vielen, glaube ich,
312 noch so Too Much an Verantwortung, also beziehungsweise ja, also auch von der
313 finanziellen Seite, also da sind da dürfen wir einfach noch, der Stefan und ich,
314 ganz viel Aufklärungsarbeit machen, was Verantwortungseigentum denn bedeu-
315 tet. Das ist nämlich noch nicht klar. Und wie immer, sehen wir das so, dass da, wo
316 Angst ist, da wo Unsicherheit ist, da ist immer auch eine Informationslücke. Das
317 ist wieder genau das, was Betriebskatalyse bedeutet, zu sehen: "Okay, was ist
318 denn die Informationslücke?", und zu sehen: "Okay, scheinbar ist nicht klar, dass /
319 also die haben Angst, dass sie da selbst haften müssen und da irgendwie da drin-
320 hängen würden und dann, wenn wir insolvent, ne", also diese Dinge, die jetzt
321 quasi sich beim Stefan legen und er nachher weiß (unv.), aber diese Angst ist da
322 so da. Da darf man dann wieder (unv.) tragen, zu schauen: "Okay, was fehlt denn
323 an Info? Und was können wir geben?", und ich glaube, wenn da Infos nachgelie-
324 fert werden und wir da auch sehr viel aufschlauen (unv.), was es bedeutet und da
325 auch wieder eine Freiwilligkeit mit reinbringen, also dass nicht jeder muss, son-
326 dern der will und kann, dann in einer Weise mit rein geht, dann ist da auch schon
327 wieder eine andere Form dahinter so, ne. Also jetzt ist das alles noch sehr, sehr
328 unklar und ja, also da ist jetzt noch sehr, sehr viel Skepsis im Raum und die auch
329 da war vor der Veränderung und die ist immer da, also auch wenn ich, wenn wir
330 neue Dinge einführen, oder neue Herangehensweisen, ist da immer eine Skepsis
331 da, die ist natürlicherweise bei jedem Menschen da, das ist ja klar, wir verlassen
332 auch nicht gerne immer unsere Komfortzone, das ist ja (unv.) alles Schmerz und
333 von Veränderung und anstrengend und da gilt es einfach Informationen wieder
334 nachzuliefern und das und / also Informationen und vor allem auch das "Why",
335 mit dem arbeiten wir ja auch immer, sehr präsent (unv.) zu machen, ne: "Warum
336 macht es denn Sinn? Warum ist es konsequent der nächste Schritt für Stefan, aber
337 auch für uns als Organisation?" #00 #00:31:01-7#

338 I: Kleine Fußnote: Armin Steuernagel, das ist der. #00:31:04-4#

339 B: Ah ja, genau. Dann ist das der. Ja, ja, ja. #00:31:06-8#

340 I: Genau, der ist ein paar Semester vor mir von der Uni gegangen. Der hatte auch
341 das gleiche studiert wie ich. Auch Politik, Philosophie, ... #00:31:12-1#

342 B: Das Spricht ja sehr für die Uni und den Studiengang (lacht). #00:31:14-1#

343 I: (lacht) Ja, hat auch sehr viel Spaß gemacht. Also würde ich auf jeden Fall wie-
344 der studieren (lacht). #00:31:18-5#

345 B: Ja, ist doch gut, wenn man das sagen kann (lacht). #00:31:22-5#

346 I: Schön. Ja, super. Jetzt hätte ich noch / also ich habe noch ein paar Fragen, du
347 sagst einfach, wenn es bei dir zeitlich (unv.) #00:31:30-6#

348 B: Ja, ja, bis jetzt schläft er noch. #00:31:32-3#

349 I: Wie, vielleicht noch mal der Versuch eine Außenperspektive einzunehmen: Die
350 Auswirkungen der Corona Pandemie auf die bisherigen Transformationsfort-
351 schritte, wie würdest du sagen, wie hat sich das bei euch verändert? War das ir-
352 gendwie nützlich? War das hilfreich die bisherige Transformation, hinderlich?
353 Oder wo waren auch die Herausforderungen nachher? #00:32:01-5#

354 B: Ich glaube ich würde es gar nicht so Schwarz und Weiß einordnen in nützlich
355 und nicht nützlich, ich glaube ich würde es einfach so stehen lassen als gegebene
356 Faktoren, als gegebene Situation, an der wir letztendlich wieder gewachsen sind
357 und an diesem Prozess, an diesem (unv.) Faktor gab es sicherlich Dinge, oder gibt
358 es, (lacht) dass ist eigentlich auch anhaltend, die bedingt haben, dass manche Pro-
359 zesse in Gang gekommen sind und die aber auch bedingt haben, dass andere Pro-
360 zesse einfach schwieriger zu gestalten waren. Also so würde ich das, glaube ich,
361 also es ist beides, ne. Sowohl als auch, ist ja immer so. Agiler Spruch. Und das
362 würde ich auch sicher wieder anwenden, kein so oder so, sondern sowohl als
363 auch. Also beides ist sicherlich passiert. Auf der einen Seite Richtung Digitalisie-
364 rung im Handwerk, sind wir da / wird es extrem beschleunigt natürlich was Home
365 Office angeht, was digitale Tools angeht, Team Tools ne, wir haben Miro einge-
366 führt, wir haben Teams eingeführt, all diese digitalen Absprachen gab es über-
367 haupt nicht bei Heiler, wir haben, das dir der Stefan auch erzählt ne, ein neues
368 ERP Software System eingeführt, dass alles haben wir Remote gemacht, dass
369 wurde komplett digital vernetzt, auch das ganze, also unsere ganzen Prozesse, die
370 nicht digital waren, sind jetzt digital, das war auch ohne Corona in Planung, aber
371 das spielt da alles mit rein und das war sicherlich ein sehr großes Learning und
372 vielleicht ein großer Beschleuniger in Sachen Digitalisierung für uns, aber was für
373 mich, also persönlich, das ist auch eine sehr persönliche Ansicht jetzt, schwierig
374 war, war diese extreme Kommunikation, die wir auch haben und wir hatten ja
375 sehr viel Nähe, vor allem auf der zentralen Ebene, also die alle im Innendienst ar-
376 beiten, war es auch einfach super easy für mich die Personen an den Tisch zu
377 bringen und die Entscheidung herbeizuführen und da wurde es natürlich schon
378 schwieriger mit den Remote Arbeitsplätzen, diese ganzen Abstimmungsprozesse,
379 die wir auch haben, oder Kommunikationswege auch zu organisieren und herbei-
380 zuführen ne, also vieles lief informell und ich konnte mir die Personen greifen
381 und wir haben irgendwie ja die Thematik diskutieren können und so musste ich
382 halt viele Dinge A schauen (unv.), wie wir das so organisieren, also das jemand
383 auch / also viele Dinge sind Remote super gut zu besprechen, gerade so eher diese
384 technischen Prozesse, die kann man super gut in Workshops abbilden, aber eine
385 Konfliktmoderation mit einer Person zu machen, die live vor Ort ist, der Modera-
386 tor ist live vor Ort und dann einer Remote, das ist einfach auch /das geht, das ha-
387 ben wir auch getan, aber das ist natürlich schwieriger, ne. Oder ist halt einfach /

388 da ist eine andere Komponente mit dabei, (unv.) aber auch eine, die fehlt (unv.),
389 (unv.) paar andere Dinge, die von Vorteil sind, aber auch so dieses ja, also ich
390 glaube bei uns waren sehr viele den persönlichen Austausch gewohnt, auch also
391 (unv.) diese Teamdynamik und der hatte schon teilweise gefehlt ne, ich habe dann
392 versucht in verschiedenen Formaten diese Teamdynamik einzuführen, aber dann
393 war es halt recht formell ne, also so ein online Kaffeeklatsch zum Beispiel, wo
394 man Informationen austauschen, ist halt trotzdem formeller, wie wenn sich alle
395 zum Mittagessen oben treffen, oder so. Also das war schon die Herausforderung,
396 finde ich, für uns, diese Teamdynamiken zu halten und gerade bei dieser engen
397 Kommunikation, oder Verzahnung, die wir brauchen, dass trotzdem jeder alle In-
398 formationen hat. Das war für uns mit mehr formellem Akt verbunden, finde ich.
399 Genau. #00:36:41-8#

400 I: Noch eine / vielleicht noch eine Frage zum Schluss, was ist dein Gefühl, wer ist
401 für Veränderungen im Unternehmen bei euch irgendwie Treiber? Also gibt es je-
402 mand der besonders viel einfach sagt: "Guckt mal hier, das wäre doch was. Lasst
403 uns damit mal auseinandersetzen. Irgendwie neue Veränderungen in dem und dem
404 Bereich.?" #00:37:12-7#

405 B: Ja, jetzt müssen wir ein bisschen schneller machen, weil der junge Mann sich
406 (lacht) hier meldet. Ja, also zum einen ist es auf alle Fälle weiterhin der Stefan,
407 das ist auch okay so, also der (unv.) ja auch mit in der Katalyse, also auch seine
408 Aufgabe ist es das voranzutreiben, vor allem (unv.) von der strategischen Sicht
409 her, ist es immer noch er größtenteils, dann bin es natürlich auch ich in meiner
410 Funktion in der Katalyse, es ist aber auch natürlich jeder einzelne Mitarbeiter wie-
411 derum in seinem Gebiet, oder auch Interessensgebiet manchmal, ne. Also es gibt
412 Personen, die ganz besonders einen Prozess in Gang bringen wollen, weil ein per-
413 sönliches Interesse dahinter steckt ne, also das sei bei dem einen irgendeinen
414 Montageprozess, weil es einfach ihn total annervte, dass wir manche Dinge ein-
415 fach jeden Tag so und so machen und da hat er ein persönliches Interesse dran das
416 zu ändern, dann ist er der Veränderungsbeschleuniger. Dann gibt es Personen, die
417 unzufrieden sind, wir haben derzeit ein Gehaltssystem, die dann zu mir kommen
418 und sagen: "Das hätten wir gerne anders. Mach du mal", (lacht) das sage ich na-
419 türlich: "Nee, das kann nicht ich machen, sondern wenn dann sind es wir als Or-
420 ganisation", aber dann sind es die als Veränderungstreiber, ne. Also es ist immer
421 der, der das initiiert, der das letztlich dann auch vorantreibt. Deswegen würde ich
422 sagen, es sind alles ganz individuell Treiber und jeder ist ein Treiber, aber sicher-
423 lich so von der strategischen Seite immer noch der Stefan, oder auch Personen,
424 die sich über diese sieben Jahre jetzt schon auch in Rollen begeben haben, wo sie
425 einfach einen anderen Blick auch manchmal auf Sachen haben, das ist aber dann
426 auch eher fachlich bedingt ne, wir haben im Team vom Einkauf zum Beispiel je-
427 manden, der sich ja stärker um den Außenblick kümmert, was die ganzen Sachen
428 und so weiter angeht ne, also das ist dann sicherlich jemand, der da öfter was rein
429 bringt, ne. Was da Punkte (unv.) mit angehen, dann ist es halt für jeden fachlich.
430 Oder es gibt im Außendienst jemanden vom Team, der viel stärker noch mal auf
431 Neuerungen auf dem Markt schaut ne, im Markt schaut. Und dann ist es sicherlich
432 auch er, der das treibt. Grundsätzlich haben wir aber auch mit dem Strategiekreis,
433 den wir ins Leben gerufen haben, angelehnt an die kollegiale Führung vom Bernd
434 Österreicher, so den Anspruch, dass wir in diesem Kreis, der immer wieder neu
435 gewählt wird, auch diese Treiber sein wollen. Also dass da auch nochmal die

436 Marktsicht mit eingebracht wird ganz speziell. Und diese strategische Sichtweise,
437 dass diese immer weiter weg kommt auch vom Stefan und immer mehr auch in
438 die Organisation getragen wird. #00:40:24-4#

439 I: Super, das klingt auf jeden Fall interessant. Nochmal allerletzte Frage, wir hat-
440 ten nur kurz am Anfang das angesprochen, die Kundenperspektive, wie würdest
441 du das beschreiben, wie gehen potentiell Kunden auf euch zu durch die Transfor-
442 mation, die jetzt mittlerweile in vollem Gange ist? Wie nehmen die Kunden das
443 wahr? #00:40:47-2#

444 B: Ja, also ich könnte gar nicht so unterschreiben, dass da / wenn wir jetzt jeden
445 Kunden Fragen würden: "Welche Organisationsform hat den Heiler?", dass die da
446 in voller Gänze wissen würden, wie wir arbeiten, aber was sie tatsächlich wahr-
447 nehmen, ist so diese ganzheitliche Perspektive, die wir haben. Da kriegen wir
448 auch viele Kundenstimmen letztendlich zu unserem Service, dass einfach sich die
449 Kunden mit einer Ansprechperson in guten Händen fühlen, weil sie einfach mer-
450 ken, sie rufen wo an und sie haben einen Ansprechpartner, der auch von den ande-
451 ren Prozessen eine Ahnung hat und nicht einfach an ein Call Center weiterleitet,
452 oder an einen Kollegen, oder sonstiges, also da merkt man, dass einfach da / oder
453 auch, dass tatsächlich kam auch häufiger als Feedback, dass die Entscheidungen
454 direkt getroffen werden können. Also wenn bei uns Mitarbeiter einen Kunden di-
455 rekt vor Ort betreut und es kommt irgendwas auf in Fragen (unv.), oder eben eine
456 Sonderfrage, wir haben ja nur individuell angepasste Produkte, dann kann das der
457 Mitarbeiter direkt vor Ort entscheiden, wie wir damit umgehen, weil er eben diese
458 ganze Verantwortung für den Prozess auch trägt und auch tun kann und er muss
459 das nicht mit seinem Chef, oder dem Chef Chef abstimmen, welche Art von Ra-
460 batt, oder welche Art von Anpassung wir machen können, also der ruft dann
461 höchstens noch ein Teamkollegen an, oder so. Das kann man mal (unv.) auf
462 schnellem Wege machen, ne. Und dadurch haben wir halt auch eine Schnelligkeit
463 im Prozess und im Beratungsprozess und ich glaube das ist das, was der Kunde
464 spüren sollte. Unser Ziel ist sicherlich nicht, dass jeder Kunde sich mit unserer
465 Organisationsform auseinandersetzt, ist auch schön, also wir geben auch immer
466 unser Buch mit und liefern das auch immer an die Kunden aus (lacht), dass auch
467 die Organisationsform einfach in der Gesellschaft ankommt, aber unser Ziel ist es,
468 wie in unserem Organigramm, nenne ich es jetzt mal, das du sicherlich gesehen
469 hast, und dem Pfirsichkern, also angelehnt (unv.) an Niels Pfläging (unv.), also
470 dieser Kunde auch im Fokus, also wir arbeiten so, dass wir einfach den Kunden
471 bestmöglich bedienen können und optimale Zentrierung auf den Kunden und auf
472 den Markt haben und das sollte das Ziel sein. Und das ist auch das Feedback, das
473 wir kriegen, ja. #00:43:28-2#

474 I: Super. Klasse. Ja, dann ganz herzlichen Dank für das Gespräch. #00:43:32-6#

475 B: Ja, danke auch und auch ein Learning für mich, in der neuen Situation, spontan
476 ist am besten (lacht). #00:43:39-4#

Anhang 4: Interviewtranskript Mitarbeiter

Ort: Teams-Videotelefonat

Datum: 29.03.2021

Dauer des Interviews: 22 Minuten

Interviewpartner: Anonym

Interviewer: Severin Rommeler

Nach einer kurzen Begrüßung beginnt das Interview ab #00:00:04-3#

1 I: Ich fange einfach mal direkt an mit der ersten Frage: Welche Veränderungen
2 nehmen Sie im Unternehmen wahr in Bezug auf New Work und wann hat das un-
3 gefähr angefangen dieses ganze Thema von Transformation, Veränderungen so in
4 ihrem Arbeitsalltag? #00:00:25-8#

5 B: Da muss ich eine kleine Einschränkung machen, also nicht Einschränkung,
6 sondern muss vielleicht dazu erwähnen für das bessere Verständnis, ich arbeite im
7 Außendienst. #00:00:36-7#

8 I: Ah, okay. #00:00:38-4#

9 B: Im Außendienst ist es ja mehr oder weniger doch ein bisschen eigenverant-
10 wortlicher, mit ein bisschen mehr Freiheiten, aber auch mit ein bisschen mehr
11 Verpflichtungen verknüpft, deswegen fiel es mir wahrscheinlich auch nicht ganz
12 so schwer, die Unterschiede sind nicht ganz so gravierend, wie vielleicht für je-
13 manden im Innendienst, aber insgesamt war es schon für die ganze Truppe, sage
14 ich jetzt mal so, ein relativ deutlicher, wie soll ich sagen, Umbruch, ja ein Um-
15 bruch, ja. #00:01:12-7#

16 I: Und wo, also woran machen Sie diesen Umbruch fest? Also können Sie irgend-
17 wie so an irgendwas Bestimmten beschreiben, so das war irgendwie der wesentli-
18 che Schritt irgendwie, dass man das dann gespürt als Mitarbeiter? #00:01:26-3#

19 B: Ja, man wurde zum einen (räuspert sich) (unv.) waren da mehrere Sachen, die
20 da gleichzeitig gelaufen sind, zum einen hat man ja dann von unseren Menschen,
21 die da arbeiten, hat man aus Spezialisten Generalisten gemacht, also die Breite
22 war viel, viel, viel größer, das Arbeitsfeld war viel größer, was vielen entgegenge-
23 kommen ist und die Eigenverantwortung wurde größer, das heißt mehr Freiheiten,
24 aber da hat man auch mehr Verantwortung dadurch. Und das muss man dann erst-
25 mal / damit umzugehen wissen. #00:02:04-5#

26 I: Okay. Und jetzt dieses ganz spezielle Thema, diese Verantwortung, wie sind
27 Sie da persönlich mit umgegangen? Also war das für Sie dann in irgendeiner
28 Form jetzt gerade im Außendienst irgendwie eine große Herausforderung, oder
29 waren Sie da sowieso schon tendenziell sehr selbstständig in dem Bereich?
30 #00:02:27-7#

31 B: Ja, da war man ja / ist man ja eh sehr selbstständig und eigenverantwortlich un-
32 terwegs als ein Mitarbeiter im Innendienst, aber man hat halt noch mehr Verant-
33 wortung auf / also der klassische Außendienst misst (unv.) sich ja immer am

34 Umsatz, sagen wir mal so, seine Zahlen sind das Ein und Alles und durch diese
35 Verantwortung auch auf mehrere Menschen, oder auch auf dem Innendienst, oder
36 auch auf diese ganze Übertragung, auf dieses Bewusstsein und die Verantwortung
37 auch an den Mitarbeiter zu übertragen, war dann für alle so, dass wir auch gesagt
38 haben: "Hey, wir machen nicht bloß (unv.) Umsatz, wir müssen auch mal Geld
39 verdienen. Also wir müssen auch mal dann Umsatz vielleicht auch mal sein las-
40 sen, weil er kein Geld bringt." Und das ist dann bei vielen Leuten dann auch mit
41 drinne, also das haben wir (unv.) dann auch gelebt und dadurch muss man sich
42 und alles andere auch mal hinterfragen. Also diese Eigenverantwortung heißt
43 dann, Verantwortung nicht mehr nur für meinen Umsatz, sondern für den De-
44 ckungsbeitrag für das gesamte Unternehmen. (unv.) bei vielen Leuten so ange-
45 kommen und die sich dann halt auch drum gekümmert haben und haben gesagt: "
46 Hey, pass mal auf, das ist eigentlich für uns total unwirtschaftlich zu diesen Ra-
47 batten, oder zu diesen Preisen, oder sonst was das zu verkaufen. Lass uns mal da
48 überlegen, wie man da anders umgehen kann." Ganz einfach, also nicht die Um-
49 satzzahl war die entscheidende Zahl, sondern halt eben der Deckungsbeitrag, also
50 (unv.) alles gut. War zwar anstrengend, aber hat wieder einiges auch vom Klein-
51 hirn ins Großhirn geholt und hat auch jeden Einzelnen bei uns bewusster werden
52 lassen. #00:04:12-9#

53 I: Interessant. Wie ist das denn, das Thema Hierarchie ist ja, so wie ich Herrn Hei-
54 ler verstanden habe, ja ein großes Thema gewesen in dem gesamten Prozess da-
55 hingehend, dass es eigentlich ja keine Hierarchie mehr gibt, nehmen Sie das als
56 Mitarbeiter auch so war? #00:04:31-2#

57 B: Ja, ja. Ja. #00:04:37-7#

58 I: Okay, also / #00:04:39-9#

59 B: (unv.) nehme ich so wahr, ich nehme es auch so an. Wieder, wie gesagt die
60 Maßgabe, dass halt / ich als Außendienst eh anders gearbeitet habe, aber auch da
61 gab es ja Menschen, die gesagt haben: "Das muss jetzt so und so passieren", und
62 dann hat man eigentlich gesagt: "Das ist eigentlich nicht richtig", aber es wurde
63 halt gemacht, das hat zu abstrusen Konstellationen geführt: Besuch, der nichts
64 wert ist, ist auch nichts wert, also nur, das man dann reine Besuche zählt, ist ei-
65 gentlich totaler Quatsch, sondern die Qualität zählt und die Quantität, aber in der
66 Hierarchie ist man ja so getriggert, dass halt nur die messbaren Sachen, und das
67 ist nun mal / Quantität ist nun mal messbar und nicht Qualität, dass die im Vor-
68 dergrund standen. Ist ja für mich nicht mehr, oder für mich war es eh nicht so,
69 weil ich, aber das ist eine andere Situation, also für den normalen klassischen Au-
70 ßendienst bei uns war es wirklich so, dass die qualitativen Sachen gezählt haben
71 und Qualität war dann im Prinzip das zweite Thema erst. #00:05:42-6#

72 I: Okay und haben Sie irgendwie Kollegen, die / bei denen das jetzt, ich sage mal,
73 zum Beispiel die selber Teamleiter waren bisher und auf einmal dann in die Situa-
74 tion kamen jetzt eben offiziell keine Teamleiter mehr zu sein, haben Sie da ir-
75 gendwie noch einen Erfahrungsbericht oder einen Austausch, wie dieser Prozess
76 irgendwie für die Mitarbeiter war? #00:06:07-5#

77 B: (unv.) Sie haben ja auch schon mit dem Herrn Heiler gesprochen, ne?

78 #00:06:10-4#

79 I: Ja, genau. #00:06:11-2#

80 B: Also die / ein Großteil der Führungskräfte, ist ja dann im Prinzip auch gegangen. #00:06:19-0#

81

82 I: Ah, okay. #00:06:19-5#

83 B: (unv.) Es gab junge Menschen, die hatten ja auch sich weitergebildet, die hatten sich qualifiziert, um Führungsaufgaben zu übernehmen und die haben gesagt: 84 "Das möchte ich dann nicht", es gibt sicherlich eine hierarchische Führung von 85 Amtswegen, also dieser Begriff "vorgesetzt-" (unv.) ja schon alles beinhaltet, was 86 es eigentlich betrifft, da wird einem ein Mensch vorgesetzt. So, der ist der Bestimmer. Sicherlich wird es immer und in jedem Team punktuell, sage ich mal, punktuell auf jeden Fall, oder in gewissen Phasen (unv.) immer Menschen geben, die 87 vorweg gehen, die vielleicht da auch mehr Ahnung haben, also eine natürliche 88 Führung ist wieder was anderes, aber das ist keine (unv.) dauerhafte natürliche 89 Führung, sondern der hat auf dem Gebiet die meiste Ahnung, dann sagt der: 90 "Mensch, das und das sind meine Erfahrungen, die bringe ich immer mit ein. 91 Wenn ihr nichts dagegen habt, können wir so übernehmen. Also wenn ja, dann reden wird drüber", also es wird immer, wenn Menschen zusammentreffen, immer 92 eine Führung geben, aber die ist dann halt natürlich und nicht gesetzt. #00:07:28- 93 6#

94

95

96

97

98 I: Ja und das nehmen Sie auch so wahr in den Teams, oder? Also diese vorge- 99 setzte Führung ist nicht mehr vorhanden und die natürliche wechselt und ist Teil 100 des Unternehmens, Teil des Teams? #00:07:38-2#

101 B: (unv.) Aufgabengebiet und, und, und. #00:07:40-6#

102 I: Ja, spannend. Okay, ja interessant. Ja, Herr Heiler sprach noch davon, dass ja 103 die Teams jetzt auch im Prinzip als Organe gesehen werden und auch als solche 104 benannt werden, also das ist ja / #00:07:50-0#

105 B: Ja, ob der Begriff "Organ" intern oder extern, ob das der, ob das das Richtige 106 ist, oder wie das auch immer, das kann man nennen, wie man will. Ich bin da von 107 Begrifflichkeiten bin ich befreit. Das ist / das sind meine Leute und dann ist gut. 108 Also, ob das nun "Organ" heißt, wenn man das nach außen trägt "Organ" für einen 109 Menschen, oder für den Kunden und ich sage: "Mein Organ", dann rollt der erstmal mit den Augen, (lacht) also das ist halt (unv.) Bezeichnung. Es soll halt / weil 110 es halt / ja der Begriff an sich die Organe arbeiten zusammen (unv.), in jedem 111 Körper muss jedes Organ funktionieren und (unv.) das passiert nur wenn alle Organe, wenn ein Organ versagt, dann haben meistens die anderen auch, aber das 112 kann man so nicht nach außen tragen. Das klingt dann nach außen blöd und das zu 113 erklären dann, nein, muss man nicht haben. #00:08:43-3#

114

115

116 I: Okay, das heißt also nach innen hin bezeichnen Sie das als solches, aber wenn 117 sie jetzt gerade im Außendienst tätig sind, dann ist es weiterhin Teams, oder in irgendeiner Form? #00:08:51-0#

118

119 B: Ja, wie auch immer der dann kommt (unv.). #00:08:53-8#

120 I: Kollegen, Mitarbeiter. #00:08:54-6#

121 B: (unv.) einlassen und für ihn ist wichtig im Prinzip, oder für den Gesprächs-
122 partner habe ich jetzt gemerkt, oder von Anfang an, das fing ja 2014 an, 2015, der
123 ist natürlich heilfroh, dass alle Aufgaben jetzt durch eine Person erledigt werden
124 können, das heißt vom Angebot bis zur Rechnung ist alles in einer Hand. Und
125 dann muss ich nicht durch das Haus telefonieren und das ist glaube ich das
126 Größte, was es dann damit hervorgebracht hat. In dem Sinne für die Kundschaft.
127 Wir sind sicherlich Handwerksbetrieb, wir sind ein Stückchen Industrie, ich sehe
128 uns als Dienstleister. So ist ungefähr, diese Mitte ist ungefähr da. Wir stellen was
129 her und das ist ungefähr das, was ich sehe. Wir sind Handwerk, wir sind Manu-
130 faktur, wir sind Industrie. Ja. #00:09:44-4#

131 I: So eine Mischung. #00:09:45-6#

132 B: In erster Linie leben wir von unserer Kundschaft, die uns die Aufträge gibt
133 und für die erbringen wir eine Dienstleistung. Im aller größten Fall (unv.) ist es
134 kein Warengeschäft, sondern es ist ja ein Geschäft mit Montage, beziehungsweise
135 Montage und Service, also Ware und Service und das sehe ich aber eher als
136 Dienstleistung. #00:10:06-0#

137 I: Hm, ja, okay. Wie ist das denn, als Mitarbeiter haben Sie denn in diesem Trans-
138 formationsprozess, wenn Sie jetzt sagen, der ist seit 2014 im Prinzip im Gange,
139 haben Sie sich da eingebunden gefühlt? Konnten Sie da selber mitgestalten?
140 #00:10:20-6#

141 B: Natürlich. Also das wäre gar nicht gegangen, wenn nicht alle wenigstens an-
142 satzweise mitziehen. Sicherlich / #00:10:28-7#

143 I: Also die, die geblieben sind? #00:10:31-4#

144 B: Die, die geblieben sind, ja, bei dem einen damals / es gibt bei allen Menschen,
145 bei dem einen geht es schneller, der sagt: "Ja, das kann da / auf den Zug kann ich
146 gut aufspringen", der nächste sagt: "Na, ich warte erstmal, wie es sich entwickelt",
147 das ist komplett verschieden, also da bin ich / das kann man nicht erwarten, dass
148 alle gleich dem (unv.) sind. Da sind ja Menschen dabei, die schon seit 25 Jahren
149 Mitarbeit dort arbeiten und die sagen: "Oh, muss ich mir das jetzt noch antun?",
150 oder: "Wie funktioniert das? Ich gehe erstmal in die Wartestellung", sie haben im-
151 mer jemanden, der vorneweg geht, sie haben immer auch Leute, die es contraire
152 sehen und sie haben immer auch Leute, die (unv.) oder mittendrin sind die, die
153 man dann immer versuchen muss mit in die richtige Richtung zu ziehen.
154 #00:11:08-6#

155 I: Und wie würden Sie sich selber so einschätzen, sind Sie da eher das Zugpferd,
156 dass eben diese New Work Konzepte irgendwie annimmt und die weiterentwi-
157 ckelt, weiter gestaltet, oder würden Sie sich eher als jemand bezeichnen, der eher
158 in diese Wartestellung und erst mal schauen, was passiert? #00:11:26-8#

159 B: Also nicht (unv.) Zugpferd, sondern dadurch, dass ich schon noch ein bisschen
160 Freiheiten genießen konnte als Außendienst, weiß ich, dass es Vor- und Nachteile
161 hat, aber ich war dann schon in der Meinung, dass ich eigentlich dann gesagt
162 habe: "Ja, wir machen das", und dann auch mich da versucht habe einzubringen,
163 ja. Heißt ja nicht, dass es immer nur gut oder schlecht ist. Einbringen, man kann
164 immer noch ja oder nein sagen. #00:11:54-5#

165 I: Ja, ja. Und wenn jetzt irgendwie Konzepte entwickelt wurden, oder vielleicht
166 auch vorgegeben waren, klappt das dann in der Umsetzung, oder / also können Sie
167 an irgendwas festmachen, wo es immer regelmäßig nicht funktioniert zum Bei-
168 spiel? Oder wo es besonders gut funktioniert? Also gibt es da irgendwie so aus ih-
169 ren Erfahrungen heraus so bestimmte ja Muster, sage ich jetzt mal, die irgendwie
170 immer wiederkehren? #00:12:23-3#

171 B: Das ist glaube ich eine Frage des Moderators auch, der dann das mit begleitet
172 hat. (unv.) Herr Borck, wo man sicherlich auch Methoden und so weiter entwi-
173 ckeln muss, um meinetwegen jetzt fünfzig Mann, um zwischen fünfzig Mann eine
174 Entscheidung zu bringen, ne. Also dann muss man halt sagen: "Okay, was ist die
175 Möglichkeit von fünf mit dem geringsten Widerstand zum Beispiel", man kann
176 nicht immer auf Eigenständigkeit hoffen, man kann nicht immer sagen die Mehr-
177 heit gewinnt, weil dann auch die anderen 45 Prozent, weil wenn die dagegen sind,
178 dann wird es komisch, also dann muss man schauen, wo ist auch der wenigste Wi-
179 derstand, also das ist eine ganz / in der Anfangszeit in jedem Falle, eine Frage der
180 Moderation. Wie man bestimmte Felder angeht, wo man einfach sagt: "Das und
181 das sind die Möglichkeiten und womit kann man gar nicht leben", und dann sagt:
182 "Okay, damit können die meisten erstmal leben und umgehen", ohne, dass sie
183 jetzt unbedingt toll dafür, oder toll dagegen sind. Aber auf der Basis kann man
184 weiterarbeiten. Das ist, denke ich mal, eine ganz entscheidende Geschichte dabei.
185 #00:13:40-7#

186 I: Okay, und dieser Weg über den geringsten Widerstand, also in dieser Entschei-
187 dungsfindung das war / könnte man so als Schlüssel dazu bezeichnen, oder wie
188 würden Sie so was sagen? #00:13:51-5#

189 B: Das sind nicht generell so (unv.), aber man muss halt pro Problemstellung im-
190 mer versuchen, wie geht man an die Sache ran? Wie ist jetzt der Prozess so, dass
191 ich da relativ zeitnah, oder zügig ein Endergebnis bekomme? Alles bis zu Ende
192 diskutieren und dann diskutieren wir in einem halben Jahr noch über den Über-
193 gang (unv.) pillepalle vielleicht, (unv.) aber wollen halt mal sagen: "So, passt auf.
194 Das und das ist jetzt da. Das ist gegeben, das ist gesucht. Wie gehen wir ran?",
195 also das ist von der Methodik her ja verschieden, ob das jetzt mit Zustimmung,
196 oder geringster Widerstand, das ist jedes Mal anders. Das kann man so nicht fest-
197 klopfen. #00:14:32-4#

198 I: Okay, also das ist auch in ihren Teams, oder im Umgang miteinander ist das fle-
199 xibel und ergibt sich in der Situation, oder in der Frage der Entscheidung, wie
200 auch immer? #00:14:40-9#

201 B: Ja. #00:14:41-5#

202 I: Okay, ja spannend. Und noch eine Frage: Wie ist da so ihr Eindruck, kommen
203 Veränderungen, oder so Veränderungsanstöße mehr von ihnen als Mitarbeitern,
204 von den Kollegen? Oder eher von der Beratung, oder von Chefs, oder vom Ge-
205 schäftsführer? #00:15:10-4#

206 B: (unv.) Chefs haben wir ja nicht mehr. Jetzt sind wir wieder bei der natürlichen
207 Führung und da sind wir jetzt vielleicht mal jetzt in dem konkreten Beispiel beim
208 Stefan Heiler, der Stefan Heiler ist ja so die Person, mit dem größten Wissen, sage
209 ich mal, in der Tiefe und in der Breite. Also das ist normal so, er steht in der Tiefe
210 und in der Breite am besten da von allen Leuten. Das heißt, wenn man ihn da um
211 Rat fragt, oder irgendwas, dann kriegt man da eine Antwort, ohne dass man schon
212 eine Entscheidung hat. Man kann es halt (unv.) von mehreren Seiten betrachten,
213 das ist ja nicht dann bloß so, dass man jetzt da sein eigenes geschieht (unv.) da
214 hat, es geht ja eigentlich um das ganze Geschäft, es geht um Geschäftszahlen, es
215 geht um dieses und jenes, wenn ich jetzt sage: "Wir bräuchten noch neue Leute im
216 Innendienst, um noch besser vielleicht das und das abarbeiten zu können?", da
217 muss man einfach mal sagen: "Haben wir dafür ein Budget?" So und dann muss
218 man jemanden ins Boot holen, der sagt: "Das Budget gibt es her, oder gibt es nicht
219 her." (unv.) Und es gibt verschiedene Anstöße von einzelnen Leuten, es gibt halt
220 Anstöße von mehreren Leuten und man hat sich was dabei gedacht, ohne dass
221 man jetzt den Anspruch hat, ob es jetzt richtig oder falsch ist. Ab und an (unv.)
222 muss man da auch mal ein "Nein" akzeptieren, weil es vielleicht (unv.) aus ande-
223 rer Sicht, oder von anderen Leuten Sicht halt eben nicht sinnvoll, oder auch nicht
224 notwendig ist. #00:16:37-2#

225 I: Dieses Wissen, was Sie gerade beschrieben haben was jetzt im Prinzip der Ge-
226 schäftsführer hat, Herr Heiler, in der Tiefe und in der Breite, ist das in Bezug auf
227 diese Transformationsprozesse? Oder grundsätzlich über das Wissen über ihr Ta-
228 gesgeschäft? #00:16:54-5#

229 B: Über das Wissen über die Produkte, das Wissen über die auch über die Finan-
230 zen, also und auch in der produktive (unv.) war ja vielmals auch in der Entwick-
231 lung (unv.) mit dabei waren und so weiter, das ist aber nicht Geschäftsführer, son-
232 dern Inhaber, oder Person "Stefan Heiler". Also ich frage nicht als Geschäftsfüh-
233 rer, sondern als Person. #00:17:17-8#

234 I: Ahja, okay, ja, spannend. Wie ist das denn noch eine Abschlussfrage, diese Ent-
235 wicklung, dass, was er ja auch vorhat, "das Unternehmen gehört sich selbst", das
236 wäre ja / ich weiß nicht, ob er das den Mitarbeitern gegenüber schon mal kommuni-
237 ziert hat, dass er im Prinzip als letzte Hierarchieebene auch in den Hintergrund
238 rückt. Wie / haben Sie da irgendwie eine Resonanz von Mitarbeitern, Kollegen,
239 oder haben Sie da selber zu eine Einschätzung? Was würden Sie dazu sagen, "Un-
240 ternehmen gehört sich selbst, den Mitarbeitern."? #00:17:52-1#

241 B: Ja. Was soll ich dazu sagen? Das ist auch noch ein Prozess, der halt noch im
242 Gange ist, der aber in das Bewusstsein rutschen muss, wo man auch dann erstmal
243 über / den Betrieb gibt es seit 35 Jahren, dieser Prozess ist jetzt fünf, sechs Jahre
244 alt. Also das müssen auch gewisse Sachen wachsen, da müssen / ich könnte jetzt
245 auch sagen, oder man könnte auch sagen, wir machen jetzt jedes Organ zum Profit

246 Center, so weit sind wir noch nicht. So weit sind wir noch nicht. Da sind die Ab-
247 hängigkeiten noch zu groß, aber prinzipiell ist das, denke ich mal, insgesamt das
248 Ziel schon mal, das dann auch, wenn dann Gewinne da sind, die auch an die Mit-
249 arbeiter verteilt werden, zu wieviel Prozent, das ist auch wieder eine andere Ge-
250 schichte. Man muss dann auch mal sich dann, wenn das dann so weit ist, muss
251 man auch sagen: "Okay, was gibt es für Rücklagen? Oder was wollen wir für
252 Rücklagen bilden? Was wurde / wollen wir Neuinvestitionen machen? Wollen wir
253 lieber dann noch zwei Leute einstellen und weniger arbeiten? Oder wollen wir lie-
254 ber mehr Geld austeilen und weiter mit der Belegschaft machen?", das sind aber
255 alles Sachen, die schon mal angelaufen und angesprochen wurden auch, und die
256 wurden aber zumindest angenommen und ich glaube auch, dass jeder das Recht
257 hat bei uns zur Buchhaltung zu gehen und zu sagen: "Sag mir doch mal im groben
258 wenigstens die Zahlen. Wofür geben wir Geld aus?" Ich glaube dieses Recht hätte
259 jeder, ob es nutzt oder nicht, oder auch wissen möchte, oder nicht, ist seine Sache.
260 #00:19:19-8#

261 I: Ja und Sie sagten ja vorhin, dass es für Sie ja auch Herr Heiler auch einfach in
262 der Tiefe, in der Breite, in seinem Wissen einfach auch so im Hintergrund steht
263 und ihn man sozusagen auch als Mitarbeiter immer kontaktieren kann. Wenn jetzt
264 dieses Unternehmen sich selbst gehört, ist das dann immer noch so? Also wird das
265 immer noch so sein, dass man einfach / dass er da ist und dass man einfach so auf
266 seine Ressourcen sozusagen zurückgreifen kann? #00:19:43-4#

267 B: Ja, kann man, aber man hat auch schon mal offen die Frage gestellt, und war da
268 vielleicht auch mal ein bisschen provokant: "Was wäre, wenn ich jetzt ein halbes
269 Jahr krank wäre?" Die einhellige Meinung der ganzen Mannschaft war: "Okay,
270 dann geht es aber auch weiter." #00:20:03-2#

271 I: Okay, spannend. #00:20:07-9#

272 B: Das war die spannende (unv.), wo alle gesagt haben: "Ja, was wäre dann? Das
273 wäre auch nichts anderes als/ das war vor ungefähr zwei Jahren gewesen und die
274 einhellige Meinung war gewesen von über 90 Prozent: "Ja, wir könnten deswegen
275 weiterarbeiten." So und das war, denke ich mal, ein richtig gutes Gefühl für alle
276 und auch für ihn. Also, wenn ich jetzt spezielles, oder wenn ich jetzt zum Beispiel
277 bei einer EDV-Geschichte, oder zu irgendwelchen Sachen spezielle Fragen habe,
278 dann gehe ich zu meinem Kollegen, wo ich glaube, dass da das größte Wissen da
279 ist, dann (unv.) wende ich mich an den. Und wenn ich jetzt sage: "Du, wie siehst
280 denn du das und das?" Also ich spreche den Stefan nicht als Inhaber an, sondern
281 als Person. #00:20:51-1#

282 I: Ja, das ist der wesentliche Unterschied, oder die Trennung, die Sie schon ma-
283 chen, jetzt schon? #00:20:56-3#

284 B: Ja. #00:20:57-1#

285 I: Okay, ja interessant. Super. Ja vielen Dank. Vielen Dank für das Gespräch Herr
286 Köhler. #00:21:01-9#

Anhang 5: Interviewtranskript Lieferant

Ort: Telefonat

Datum: 05.03.2021

Dauer des Interviews: 15 Minuten

Interviewpartner: Anonym

Interviewer: Severin Rommeler

Nach einer kurzen Begrüßung beginnt das Interview ab #00:01:11-2#

1 I: Oh hören Sie mich noch? Ach perfekt. Genau die erste Frage: Wie nehmen Sie
2 als Lieferant eine Veränderung oder nehmen Sie eine Veränderung in der Ge-
3 schäftsbeziehung mit der Heiler GmbH wahr und wenn ja, durch was? #00:01:25-
4 2#

5 B: Ich bin bei der Firma Heiler seit drei oder vier Jahren schon. Die wollten da-
6 mals schon auf ein neues Software Paket wechseln, Software ERP Lösung, also
7 Enterprise Resource Planning, wechseln und damals hat sich / da war noch dieser
8 Führungsstil noch nicht so offen, wie er heute ist. Ich finde es genial, was der
9 Herr Heiler da macht, dass er quasi, wie ein Coach im Unternehmen ist und alle
10 seine Mitarbeiter so coacht, dass die möglichst erfolgreich werden und somit ge-
11 ben die alles für die Firma. #00:02:04-6#

12 I: Und können Sie sagen, wie sich das bei Ihnen jetzt auswirkt? Also haben Sie ir-
13 gendwie immer noch weiterhin feste Ansprechpartner? Oder der Herr Heiler
14 spricht ja nicht mehr von Teams, sondern von Organen, haben Sie da mit den ein-
15 zeln Organen irgendwie Kontakt, oder nur mit ihm direkt? #00:02:21-6#

16 B: Nein, nein, nein, nein. Ich / mit ihm tue ich nur das geschäftliche abklären, wie
17 jetzt diesen Film, den wir gedreht haben, miteinander, natürlich gibt es einen Pro-
18 jektleiter, das ist der Herr Marc Dürr bei dem Heiler, das ist da mein Ansprech-
19 partner für die Software und dann gibt es natürlich verschiedene Bereiche, Ein-
20 kauf und überall, wo meine Kollegen dann mit den eigentlichen Leuten sprechen.
21 Was aber dort sich herauszeichnet, ist, dass die Entscheidungswege extrem kurz
22 sind und schnell sind, somit ist jeder Key User, das nennen wir quasi für jeden
23 Bereich, Einkauf, Vertrieb, Produktion gibt es einen Key User und die haben Ei-
24 genverantwortung da. Und das ist das, was man spürt. #00:03:12-3#

25 I: Und ist das jetzt in Ihrer Position als Lieferant einfacher im Vergleich zu frü-
26 her? Oder gibt / #00:03:20-5#

27 B: Ich kann (unv.) nichts sagen, aber im Vergleich zu anderen Firmen, wir sind ja
28 auf den Mittelstand ausgerichtet, wir haben heute 1800 Kunden im Mittelstand,
29 die unsere Software einsetzen, die sind alle so zwischen fünfzig Benutzer und
30 fünfhundert User oder Benutzer und was man hier ganz klar sagen kann ist, das ist
31 ein freundschaftlicher Umgang, eine hohe soziale Kompetenz, die der Herr Heiler
32 dort hat und das findet man sonst selten. Wir haben heute immer noch die Patriar-
33 chen in manchen mittelständischen Unternehmen, wo man dann wirklich sagen
34 kann: "Wer nicht mit der Zeit geht, muss mit der Zeit gehen", also und das ist ja,

35 also das ist tatsächlich so und jetzt kann man hier tatsächlich beim Herr Heiler ge-
36 nau das Gegenteil. Das ist immer eine Freude. Man fühlt sich so, wie wenn man
37 sagt: "I'm coming home", wenn man zu denen hinget und ist einfach gern bei
38 ihm, weil es macht Spaß mit den Menschen zu reden und ja. Das ist so der größte
39 Mehrwert. #00:04:29-2#

40 I: Gibt es jetzt irgendwas, was Sie sagen würden im Vergleich zu den anderen Fir-
41 men, was Sie sich wünschen würden, was andere Firmen auch übernehmen sollten
42 so im Mittelstand, was für Sie als Lieferant irgendwie das Miteinander verein-
43 facht, oder die Geschäftsbeziehungen irgendwie verbessert? #00:04:48-3#

44 B: Toll wäre, wenn die alle über den Tellerrand rausschauen könnten. Und das
45 macht Heiler und er / für mich ist es so, wie wenn er seine einzelnen Mitarbeiter
46 zu eigenen Chefs macht und damit spürt man, dass jeder der Mitarbeiter richtig
47 Gas gibt. Und mehr als hundert Prozent Leistung bringt und sind am Schluss nicht
48 so ausgepowert, wie andere die sagen: "Oh, ich musste heute schon wieder so
49 viel arbeiten", ich habe manchmal so das Gefühl die sagen dann immer: "Oh,
50 schön, dass ich bei Heiler bin", und "Oh, warum muss ich jetzt schon wieder
51 Heim gehen?", also genau das Gegenteil irgendwo. / Und man sieht ja auch, er ist
52 ein Medienstar mittlerweile, LinkedIn, andere Sachen, also da ist er richtig gut
53 drauf. / Und was machen andere Firmen? Dazu / also das Schlimmste sind oft
54 manche Industriefirmen, wo es tatsächlich noch unternehmensgeführt ist, die dann
55 von oben runter bestimmen, wie es in den 50er, 60er Jahren war und dann müssen
56 alle sich nach den Leuten richten und keiner darf was entscheiden. Also ich habe
57 auch moderne Firmen, wo keiner was entscheidet, es muss alles über den Chef ge-
58 hen und dadurch haben sie natürlich enorm lange Entscheidungsphasen zum Pro-
59 jekt. Einführung dauerte normalerweise zwölf Monate, wir haben einen Versuch
60 mit der Firma Heiler gemacht, dass man sagt, man macht eine Fast Quick Imple-
61 mentation, das heißt man kann es schaffen nach fünf Monaten eine so komplexe
62 Software einzuführen, was man aber jetzt hier bei Heilers festgestellt haben, wir
63 haben es nach drei Monaten eigentlich, nach 13 Wochen haben wir die Firma Hei-
64 ler in den Hecht Start gebracht. Und das geht nur, weil JEDER die Ärmel hoch-
65 krepzelt und selber mit macht, aus Eigeninitiative. #00:06:51-2#

66 I: Das ist jetzt interessant, dass Sie das sagen, weil ich habe im Ohr, dass natürlich
67 gerade bei so flachen Hierarchien auch Entscheidungsfindungen gerade für eine
68 Implementation von zum Beispiel neuen Software Systemen, oder so, dass das
69 ziemlich lange braucht im Vergleich zu einem Unternehmer, der sagt: "So, wir
70 führen jetzt die Software ein", können Sie dann nochmal einen Unterschied her-
71 vorheben, was da / was das jetzt, oder wo da der Unterschied zu anderen Unter-
72 nehmen beim Herr Heiler? #00:07:21-2#

73 B: In anderen Unternehmen ist es tatsächlich so, dass der Projektleiter, das ist ja
74 meistens so, dass es die Geschäftsleitung gibt, dann halt der Projektleiter, dann
75 gibt es diese Key User, der Projektleiter ist für das ganze Projekt zuständig, da
76 gibt es einen vom Kunden, da gibt es einen von uns als Hersteller, Asseco ist
77 meine Firma, wenn sie das auch mal mit aufschreiben wollen und Asseco Soluti-
78 ons und das ERP Produkt, heißt AP+, wo wir eingeführt haben, dort, und wenn
79 dann irgendeine Entscheidung gefällt werden muss, dann spricht der Key User das
80 durch mit dem Projektleiter, die versuchen das dann wieder an den

81 Geschäftsführer heranzubringen und bis die unterm Strich dann endlich mal das
82 Geld locker gemacht haben und die Genehmigung gekriegt haben und es geht
83 dann nicht immer ums Geld, sondern Genehmigungen, sind wieder zwei, drei
84 Wochen weg. Und bei Heilers ist das so, dass man die Idee gemeinsam mit dem
85 Key User entwirft, der Projektleiter ist auch dabei, das geht eigentlich im Stunden
86 Bereich, wo die sagen: "Ja, wollen wir, oder wollen wir nicht?", und dann geht der
87 Projektleiter zum Herrn Heiler, zu dem Chef und sagt: "Das und das wollen wir
88 machen", er sagt dann: "Was kostet das?", und sagte dann: "Jawohl, machen sie es
89 so. Wenn sie dafür sind, machen wir das so." Und dann ist das nach einem Tag
90 entschieden. Maximal zwei Tage, wo andere drei Wochen dafür brauchen.
91 #00:08:48-1#

92 I: Okay. Das ist spannend den Unterschied zu hören. Wie ist das denn, wie wür-
93 den Sie jetzt so als Außenstehender, als Lieferant das Verhältnis zwischen den
94 Mitarbeitern und Herrn Heiler beschreiben? Gibt es da irgendwie auch so im Ver-
95 gleich zu anderen Unternehmen so signifikante Unterschiede? #00:09:05-2#

96 B: Ja, er behandelt seine Lieferanten als Menschen. Und nicht als, ganz schlimm
97 ist es oft, wir haben sehr viel mit der Automobilindustrie zu tun, wo aber dann Zu-
98 lieferer sind, die werden von der Automobilhersteller natürlich wie die letzten
99 Menschen behandelt, also nicht alle aber viele, und die versuchen das an uns auch
100 weiterzugeben, genau dieses / und das passiert beim Heiler überhaupt nicht. Also
101 Heiler ist immer auf Augenhöhe, kameradschaftlich und drum macht es auch Spaß
102 und somit traut auch mal einer unserer Projektleiter, der merkt: "Oh, da kommen
103 wir in Schieflage", der sagt dann: "Ich glaube, wenn wir so weitermachen, dann
104 wird das Projekt gegen die Wand fahren", das würde sich so ein Mitarbeiter bei so
105 einer Mobilzulieferer gar nicht trauen, die würden das eher totschweigen, nur
106 nicht, dass sie diejenigen sind, die die negative Nachricht bringen. #00:10:06-3#

107 I: Wahnsinn, ja. Wie ist das denn im Vergleich, merken Sie bei sich im Unterneh-
108 men, dass durch Veränderungen, wie jetzt zum Beispiel bei der Heiler GmbH,
109 dass da bei Ihnen sich auch was tut? Also müssen Sie in irgendeiner Form ihre
110 Arbeitsweise auch anpassen oder in Teilen verändern? #00:10:26-9#

111 B: Naja wir haben Vorstände, die sehr modern sind, die auch sehr modern denken,
112 die versuchen das natürlich auch umzustellen, aber es ist bei Weitem noch nicht
113 so, wie bei Heilers. Also wir sind schon in einem modernen Unternehmen, Asseco
114 und jeder denkt nach vorne, jeder versucht es auch so zu implementieren, aber es
115 ist bei Weitem noch nicht so, wie bei einer Firma Heiler. Ganz klar. #00:10:56-3#

116 I: Und würden Sie sagen was / gibt es irgendwie bestimmte Rahmenbedingungen,
117 wenn Sie jetzt auch viel im Mittelstand tätig sind, die so Transformationsprozesse
118 irgendwie bereichern oder anstoßen können? Also bestimmte Voraussetzungen,
119 die so ein Unternehmen erfüllen muss? #00:11:12-8#

120 B: Ich bin ja bei uns im Unternehmen Senior Manager Digital Transformation,
121 also das ist genau der Punkt, wo Sie jetzt ansprechen, wo ich eigentlich bei uns
122 mache, und ja man merkt / also was würde (unv.) ich jetzt sagen? Was ist eigent-
123 lich bei dem das Beste? Einmal, es gibt nur zwei Faktoren, das Vertrauen, das er
124 in seine Mitarbeiter hat und die Mitarbeiter in ihm, das ist blind da. Und man

125 spürt, dass die nicht denken, dass da oben ein Patriarch ist, ein Chef und Patron,
126 wie man früher gesagt hat, dem ich gar nichts sagen darf. Man kann auch mal mit
127 einer negativen Sache hinkommen und sagen: "Das ist mir passiert, oder das habe
128 ich gemacht", und dann sagt er: "Ist nicht schlimm. Wir suchen einen Weg dafür."
129 Und das haben sie bei anderen nicht und das ist eigentlich der große Unterschied.
130 Also die Kommunikation ist auf Augenhöhe von der Geschäftsleitung zu den Mit-
131 arbeitern bis zu den einfachen Mitarbeitern, das liegt auch da dran, dass sie keine
132 großen Hierarchien haben und jeder Mitarbeiter versucht eigenverantwortlich das
133 Beste für die Unternehmen rauszuholen. Das habe ich so noch bei keinem anderen
134 Unternehmen gesehen. Natürlich hat man schon mal / das war ein, wie sagt man
135 es, wie soll ich sagen, ein Teamleiter, oder was, die auch kämpfen für alles, aber
136 so wie bei Firma Heiler, egal, es geht schon / waren Sie schon mal dort bei Heiler
137 selber? #00:12:42-3#

138 I: Ne, selber noch nicht. Ne. #00:12:43-8#

139 B: Ah, dann sollten Sie da mal hingehen. Das geht schon, wenn Sie reinkommen
140 in die Firma, der Empfang ist so herzlich, dass man da sagt (unv.): "Och Mensch.
141 Klasse. Jetzt kriege ich ja noch einen Kaffee", und man spricht dann auch gerne
142 mit der Dame, die da sitzt. Egal wer da kommt, man fühlt sich richtig wohl. Das
143 ist das, wo ich sagen kann: "Es gibt so Lieferanten äh so Kunden, wo wenn ich
144 dahin muss, dann habe ich schon Bauchschmerzen und denke: "Um Gottes Wil-
145 len, Herr lass es Abend werden", wenn wir da rausgehen (unv.), ne. Aber das
146 schier (unv.), einfach klasse. Ich sage immer: "Mensch, ich will da gerne mehr mit
147 dem Herrn Heiler machen." #00:13:23-1#

148 I: Super. Also das klingt ja sehr positiv. Also auch durch sein Gespräch, was ich
149 mit ihm heute Mittag geführt habe, klang das auch sehr positiv was das Vertrauen
150 angeht und das Miteinander, was er auch ganz aktiv fördert als Unternehmer.
151 #00:13:37-3#

152 B: Seine Kompetenz, auch sein Führungsstil ist kein hierarchischer Führungsstil,
153 sondern ein sehr sozialer, kompetenter Führungsstil, also so würde ich mit Freun-
154 den auch reden, wie er mit seinen Mitarbeitern redet. Vertrauen (unv.) und
155 dadurch will jeder immer nur das Beste für ihn und die Leute, wenn die merken,
156 dass irgendwas schief läuft, dann gehen die selbst in die Bresche (unv.) und versu-
157 chen das zu richten. Und das habe ich woanders noch nicht so erlebt wie bei ihm.
158 #00:14:07-5#

159 I: Ja, das ist beeindruckend. Ja, wunderbar. Ja vielen Dank für das kurze Inter-
160 view. Ich würde jetzt mal die Aufnahme stoppen. #00:14:17-8#

Interviewleitfaden

Grundsätzliche Überlegungen und Ebenen zur Gestaltung der einzelnen Interviews:

1. Persönliche Fragen
2. Theorie- und Forschungsmeinung
3. Praktische Perspektive

Geschäftsführer Herr Heiler:

Persönlich:

1. Seit wann beschäftigen Sie sich mit Change bzw. Transformation im weitesten Sinne in Ihrem Unternehmen?

Theorie- und Forschung:

2. Können Sie Auslöser oder Rahmenbedingungen für den Anstoß beschreiben? Gibt es aus Ihrer Sicht wesentliche Faktoren, die zu Transformation im weitesten Sinne geführt haben und auch noch führen?
3. Was wollten Sie verändern, was haben Sie letztlich angestoßen und durch welche Impulse? Und im Vergleich dazu, was wollten ggf. Mitarbeiter und die Berater verändern?

Praktische Perspektive:

4. Bei meiner Recherche bin ich auf eine wesentliche Veränderung in Ihrem Unternehmen gestoßen: Es gibt keine Hierarchien mehr. Wie geht es aus Ihrer Sicht Ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden mit den Veränderungen?
5. Wie schaffen Sie es auch eher konservativ eingestellte Mitarbeiter von Veränderungen zu überzeugen?
6. Wie könnte Transformation im weitesten Sinne in Handwerksbetrieben angestoßen werden?
7. Haben Sie das Gefühl, dass die Veränderungen mehr von Ihnen oder von anderen im Unternehmen ausgehen?
8. Welche Auswirkungen hat die Corona Pandemie auf Ihre bisherigen Transformationsfortschritte?

9. Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in 10 Jahren?

Betriebskatalysatorin Frau Hess:

Persönlich:

1. Sie sind Betriebskatalysatorin, können Sie Ihre Aufgabe anhand von Beispielen kurz erklären?
2. Seit wann beschäftigen Sie sich mit Change bzw. Transformation bei der Heiler GmbH?

Theorie- und Forschung:

3. Können Sie als außenstehende Beraterin sagen, welche Faktoren eine wichtige Rolle bei einer Transformation spielen?
4. Mit welchen theoretischen Ansätzen arbeiten Sie bei der Heiler GmbH? Wie gehen Sie dabei vor?

Praktische Perspektive:

5. Wer wollte was im Unternehmen verändern?
6. Wie geht es aus Ihrer Sicht den Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden mit den Veränderungen?
7. Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Herrn Heiler und den Mitarbeitern beschreiben?
8. Wie könnte Transformation im weitesten Sinne in Familienunternehmen angestoßen werden?
9. Welche Auswirkungen hat die Corona Pandemie auf die bisherigen Transformationsfortschritte?
10. Haben Sie das Gefühl, dass die Veränderungen mehr von Ihnen oder von anderen im Unternehmen ausgehen?
11. Welches Potential sehen Sie bei den Transformationsfortschritten bei der Heiler GmbH?
12. Kundenperspektive erfragen

Unternehmensberater Herr Borck:

Persönlich:

1. Sie sind Unternehmensberater, können Sie Ihre Aufgabe anhand von Beispielen kurz erklären?
2. Seit wann beschäftigen Sie sich mit Change bzw. Transformation bei der Heiler GmbH?

Theorie- und Forschung:

3. Können Sie als außenstehender Berater sagen, welche Faktoren eine wichtige Rolle bei einer Transformation spielen?
4. Mit welchen theoretischen Ansätzen haben Sie bei der Heiler GmbH gearbeitet? Wie gehen Sie dabei vor?

Praktische Perspektive:

5. Wer wollte was im Unternehmen verändern?
6. Wie geht es aus Ihrer Sicht den Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden mit den Veränderungen?
7. Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Herrn Heiler und den Mitarbeitern beschreiben?
8. Wie könnte Transformation im weitesten Sinne in Handwerksbetrieben angestoßen werden?
9. Welche Auswirkungen hat die Corona Pandemie auf die bisherigen Transformationsfortschritte?
10. Haben Sie das Gefühl, dass die Veränderungen mehr von Ihnen oder von anderen im Unternehmen ausgehen?
11. Welches Potential sehen Sie bei den Transformationsfortschritten bei der Heiler GmbH?

Mitarbeiterperspektive:

Persönlich:

1. Welche Veränderungen nehmen Sie im Unternehmen wahr?
2. Wie gehen Sie mit der neuen Situation ohne Hierarchie um? Welche Schwierigkeiten gibt es?

Praktische Perspektive:

3. Haben Sie sich als Mitarbeiter in die Transformationsprozesse eingebunden gefühlt? Konnten Sie selber Veränderung einbringen?
4. Wie gelingt Ihnen die Umsetzung der (New Work) Konzepte/Veränderungen im Team?
5. Haben Sie das Gefühl, dass die Veränderungen mehr von Ihnen oder von anderen im Unternehmen ausgehen?
6. Wie gelingt Ihnen der Umgang ohne Hierarchie?

Lieferantenperspektive

Persönlich:

1. Nehmen Sie als Lieferant (B2B) eine Veränderung in der Geschäftsbeziehung bei der Heiler GmbH wahr und wenn ja welche?

Praktische Perspektive:

2. Haben Sie feste Ansprechpartner im Unternehmen oder sind alle für Sie Ansprechbar?
3. Haben Sie das Gefühl, dass die Veränderungen mehr von der Geschäftsführung oder von anderen Akteuren im Unternehmen ausgehen?

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Datum

Name

Unterschrift