Interviews Transcriptions

How Can an Organization Evolve to an Agile Organizational Culture through Digital Transformation?

Cultural Change Framework for a SME in Switzerland

Bern University of Applied Sciences

Business School

Study program:	Master of Science in Digital Business Administration
Course:	DR4 – Master Thesis
Supervisor:	Prof. Dr. Nikolaus Obwegeser
Co-Supervisor:	Prof. Dr. Pascal Dey
Author:	Nathalie Moser

Bern, 20th of July, 2022

MATHE – 2nd Interview – P2 – 20220519_131937 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:02] Also vielen herzlichen Dank für das Gespräch und dass wir uns heute treffen können zur Beantwortung meiner Fragen. Ich möchte zu Beginn Sie fragen: Seit wann sind Sie beim Unternehmen angestellt und in welcher Funktion sind Sie heute tätig?

P2: [00:00:25] Ich bin bei der Firma A AG in Unterägeri tätig, seit 15 Jahren. Aktuell bin ich als Qualitätsmanager respektive Prozessentwickler tätig.

I: [00:00:40] Und Sie haben es angetönt. Seit 15 Jahren sind Sie im Unternehmen. Gab es da noch Positionswechsel?

P2: [00:00:47] Ja, ich habe angefangen dort als Konstrukteur. Und vor fünf Jahren habe ich in die Prozessentwicklung bzw ins Qualitätsmanagement gewechselt.

I: [00:01:02] Und wie haben Sie den Wechsel für sich selber so erlebt?

P2: [00:01:06] Der war super.

I: [00:01:11] Gut.

P2: [00:01:11] War ein spannendes, herausforderndes Feld und eine interessante Tätigkeit in einem guten Team.

I: [00:01:19] Vielen Dank für diese kurze Einleitung zu Ihrer Person. Wir würden jetzt wechseln zu der aktuellen Unternehmenskultur. Und da möchte ich Sie gerne fragen: Wie würden Sie die Ziele, Vision und Mission Ihrer Organisation beschreiben?

P2: [00:01:36] Mir persönlich unbekannt.

I: [00:01:44] Und können Sie mich vielleicht noch Werte nennen, die Sie der Organisation zuschreiben würden?

P2: [00:01:52] Ja, das ist ein bisschen schwierig. Was möchten Sie hören? Das, was offiziell dargelegt wird oder die Werte, die meiner Meinung nach gelten. (lacht)

I: [00:02:12] Beides gerne, dass sie das offizielle wie auch das inoffizielle bekanntgeben.

P2: [00:02:23] Also offiziell beschreibt sich das Unternehmen eigentlich als familiär und innovationsstark mit einer offenen Gesprächskultur. Ja, inoffiziell hätte ich jetzt innovationstark für übertrieben erachtet. Und auch das..ähm...familiär ist es in gewisser Hinsicht schon, aber mit gewissen Einschränkungen.

I: [00:03:09] Und wie sehen Sie das auf den Standort Unterägeri. Also sehen Sie da eine andere Kultur als bei den anderen Standorten oder wie kann ich das verstehen?

P2: [00:03:19] Ja, es ist schon so, dass eigentlich ein bisschen an allen Standorten eine andere Kultur herrscht. Ich denke mal in Bezug auf den Standort in Thun treffen diese Werte, wie sie auch offiziell ausgeschrieben sind, wahrscheinlich relativ gut zu. Bei den anderen

Standorten ist es ja..Ist es eher dann ein bisschen untreffend. Weil es einfach..ähm..ja, irgendwie ist man zwar Teil derselben Gruppe, aber irgendwie merkt man halt doch, dass man nicht im Mutterhaus tätig ist. Man ist zwar noch da, aber man hat nicht denselben Stellenwert innerhalb der Gruppe. Das merkt man auch relativ gut.

I: [00:04:20] Ja. Und wie würden Sie die Kultur an dem Standort Unterägeri beschreiben? Dort, wo sie arbeiten?

P2: [00:04:28] Das ist natürlich aktuell ein bisschen schwierig aufgrund der momentanen Lage, durch die Standortschließung und auch geschuldet natürlich dadurch, dass auch die Standortleitung interimsmäßig besetzt ist mit einem externen, der natürlich einfach das Ziel hat die Verlagerung durchzuführen. Aber aktuell ist es eigentlich so, dass die Mitarbeiter nicht mehr so die Beachtung finden wie das noch vor ein paar Jahren waren, wo der Geschäftsführer auch wirklich noch mit Herzblut natürlich am Standort auch dabei war.

I: [00:05:13] Ja.

P2: [00:05:15] Als kleines Beispiel. Ich hatte am 1. April ein 15 jähriges Jubiläum. Ich habe nicht mal einen Händedruck gekriegt.

I: [00:05:26] Ja, und das ist ja eine lange Zeit.

P2: [00:05:29] Genau. Also, ich denke, das beschreibt im Moment so ein bisschen die Lage am Standort.

I: [00:05:40] Also man ist eigentlich so ein bisschen ein Satellit, der herumschwirrt in einer Gruppe von Standorten.

P2: [00:05:49] Ja, natürlich. Und auch innerhalb. Es gilt jetzt einfach noch die Verlagerung irgendwie durchzuziehen. Aber die einzelnen Leute, man merkt es, die Wertschätzung ist schon lange nicht mehr vorhanden und entsprechend auch die gesetzten Werte, die finden nicht mehr so die Beachtung bei uns am Standort wie das auch noch vor zwei Jahren der Fall war.

I: [00:06:25] Sie haben über die Werte gesprochen. Da kam auch noch das Stichwort Innovation auf. Wie würden Sie denn die Innovationsgrad Ihrer Produkte beschreiben?

P2: [00:06:42] Am Standort oder in der Gruppe gesamthaft?

I: [00:06:47] Vielleicht zuerst vom Standort her und dann von der Gruppe her.

P2: [00:06:53] Am Standort geht die Innovationskraft eigentlich eher so gegen Null. Wir sind da seit Jahren eigentlich mit, ich sag mal, eher mit Alttechnologien unterwegs. Also wir haben unsere bestehenden Produktprozesse und Technologien nie großartig wirklich überarbeitet. Da gab es eigentlich nur immer Redesigns von unseren Produkten. Es gab ein paar Versuche, da mal ein bisschen Innovation auch reinzubringen. Diese wurden dann aber schlussendlich auch nie umgesetzt und realisiert. Und ja...so weit ist eigentlich bei unserem Standort die Innovationskraft eigentlich gegen Null. Ist aber auch teilweise noch ein bisschen unseren Kunden geschuldet, weil in gewissen Produktionsstätten natürlich auch die Einrichtung, ich sag jetzt mal, wenn man das Ganze auch auf die Antriebselemente auslegt.

Wir sind noch einen großen Teil auch pneumatisch unterwegs, weil da einfach die Infrastruktur pneumatisch aufgebaut ist in diesen Produktionshallen und die Kunden auch darauf bestehen, diese Infrastruktur weiter nutzen zu können. Muss man an dieser Stelle vielleicht auch noch sagen. Aber ja auch rein von den Bearbeitungsprozessen her etc. ist die Innovationskraft eigentlich nicht wirklich groß. Am ehesten noch im Bereich der der Software und der Bedienelemente, also dem Interface für die Produkteanwendung. Da könnte man noch am ehesten von Innovation sprechen, aber sonst eigentlich nicht.

I: [00:09:03] Und wie würden Sie das Entwicklungsprojekt beschreiben, das aktuell an Ihrem Standort läuft, das seit zwei Jahren in Entwicklung ist?

P2: [00:09:14] Ja, das ist...ähm..Wie soll ich sagen? Das ist auch wieder aus meiner Sicht einfach ein Redesign. Also keine wirklich bahnbrechende Erneuerung. Ähm, das ist vielleicht alles noch ein Ticken, vielleicht ein Ticken besser. Aber nicht, dass man jetzt wirklich von innovativ sprechen könnte. Aus meiner Sicht.

I: [00:09:47] Und vorher haben Sie das ja noch erwähnt, wegen den Kunden und den Bedürfnissen. Wie werden diese eigentlich aufgenommen am Markt und beim Kunden von Ihrem Unternehmen?

P2: [00:10:00] Da haben wir natürlich diverse, wie soll ich sagen, diverse Händler. Also über Zwischenhändler. Die, die unsere Produkte dann an den Endkunden auch verkaufen. Die kriegen natürlich auch entsprechend Feedbacks von den Kunden. Dann haben wir selber Produktmanager, die jedoch aus meiner Sicht zu wenig auf die Bedürfnisse abfragen ähm eingehen vom Markt her. Und dann haben wir auch noch diverse Key Accounts, welche die

Kunden natürlich direkt betreuen. Aus meiner Sicht kommen von diesen Key Account Manager eigentlich beinahe, aus meiner Sicht, die größten Inputs in die Firma rein. So wie ich das miterlebe.

I: [00:11:08] Und wie werden die neuen Geschäftsmodelle erschlossen aus Ihrer Sicht?

P2: [00:11:15] Das kann ich nicht beurteilen.

I: [00:11:18] Vielleicht gehe ich einfach eine Ebene tiefer. Also bei den Projekten. Wie würden Sie die beschreiben? Wie läuft aus Ihrer Sicht ein Projekt innerhalb der Unternehmung ab?

P2: [00:11:35] Ja, das ist ein bisschen schwierig zu beurteilen für mich. Weil, ich sage mal, theoretisch sieht der Prozess so aus, dass ein Produkt oder eine Neuentwicklung eigentlich von dem Produktmanagement her lanciert werden soll. Und dieser Prozess, der ist in Thun angehängt. Also im Mutterhaus. Und aus diesem Grund haben wir eigentlich mit den ganzen Vorabklärungen und Anforderungsdefinitionen...das kriege ich am Standort in Unterägeri eigentlich nicht wirklich mit. Was ich einfach so gesehen habe war, dass man ja vielleicht auch ein bisschen zu wenig auf Anforderungen und auf Strategie sich vorbereitet hat oder diese einfach zu wenig genau definiert hat. Also wir hatten Entwicklungsprojekte, die wurden irgendwie drei Jahre lang forciert und dann kam irgendwann mal Lasten-/ Pflichtenheft dazu. Ja, wie das dann rausgekommen ist, kann man sich denken. (lacht)

I: [00:13:03] Leicht chaotisch?

P2: [00:13:06] Ja, genau. (lacht) Aber wie gesagt, wie der ganze vorgelagerte Initialisisierungsprozess in dem Sinn im Detail aussieht, das kann ich hier nicht beurteilen.

I: [00:13:18] Ist es eher eine klassische Projektführung oder eine agile, also sehr selbstorganisiert?

P2: [00:13:27] Es ist sehr selbstorganisiert. Also es gibt gewisse Schlüsselfunktionen. Ich denke, gerade in Unterägeri ist das die Entwicklung, die dann das Projekt vorantreibt - sollten die vorgelagerten Stellen ihre Arbeit nicht ganz so erledigt haben wie gewünscht. (lacht)

I: [00:13:54] Ja.Und wie würden Sie die Entscheidungswege beschreiben? Sind die eher hierarchisch und flach geregelt?

P2: [00:14:04] Die sind definitiv hierarchisch geregelt. Ja. Aus meiner Sicht ja. Das führt natürlich ähm...da gab es auch ein paar, wie soll ich sagen, ein paar Veränderungen. Also, wir hatten einmal eine Phase, da durfte beispielsweise sogar irgendwie ein Standortleiter nur irgendwie bis 5000 Franken Budget bewilligen. Und natürlich bei solchen Vorgaben kannst du da keine Projekte in Millionenhöhe effizient umsetzen. Das wären dann ja einfach zu lange Entscheidungswege, oder?

I: [00:14:47] Ja. Und wie würden Sie sagen, kann denn Ihre Organisation auf Veränderungen reagieren? Wie anpassungsfähig ist sie?

P2: [00:15:02] (...) Auf welcher Ebene? (lacht)

I: [00:15:05] Ja, wir können auf der untersten Ebene anfangen und dann vielleicht die obere Ebene noch einnehmen.

P2: [00:15:12] Ich sage mal so...unsere Organisation..ähm...verändert sich eigentlich auf der Beschlussebene eigentlich viel zu schnell. Also das heißt, man gibt der Organisation eigentlich gar keine Zeit, das Ganze umzusetzen, was beschlossen wird. Und das führt auch zu extremen Problemen. Das hat man auch gesehen bei der Trennung. Wir hatten ja die Trennung der Standorte, also der Produktsparten vom Projektbusiness und vom Standardgeschäft. Das heißt also Unterägeri und Cham zuvor ein Standort, danach getrennt. Man hatte das Gefühl die Standorttrennung sei mit der Organisation des Standorts, also des Gebäudes, der Infrastruktur und der Umstellung des Organigramms, sei dann abgeschlossen gewesen, oder. Aber auf der organisatorischen Ebene...ja, ist es...ist es bis heute eine Baustelle, oder. Und so reagiert man in der gesamten Gruppe relativ häufig oder führt relativ häufig Veränderungen durch. Man beschließt was, aber das sickert....man setzt es dann nicht organisatorisch um. Oder man denkt, irgendwer wird sich dem Thema dann schon annehmen. Und deswegen ist das auch irgendwie bei Entwicklungsprojekten dasselbe. Irgendwer wird sich dann schon drum kümmern. Deswegen ist es auch eine agile Situation, sage ich jetzt mal. Wenn es nicht diverse Schlüsselfunktionen gäbe in der Firma also die, die sich dann wirklich auch aktiv darum kümmern, die Probleme sehen und die dann auch anpacken, eventuell auch ohne offiziellen Auftrag, hätte die Organisation noch ein weit größeres Problem. (lacht) Aber das ist so ein Thema, das hört man auf der Beschlussebene nicht unbedingt gerne.

I: [00:17:44] Aber es ist auch wichtig, dass es dann auch gehört würde. Und das führt mich eigentlich auch zu meiner nächsten Frage: Welcher Führungsstil herrscht bei Ihnen? Wie würden Sie das beschreiben?

P2: [00:18:02] Ja. (..) Wie würde ich das beschreiben? (..) Das kommt ein bisschen drauf, auf welcher Ebene man sich befindet. Ich sage mal, auf Bereichsleiter und Teamleiterebene ist es eher so ein bisschen situativ. Also die Leute da, die sind aus meiner Sicht auch in der Lage, kooperativ oder auch mal wirklich patriarchalisch zu führen oder einfach mal auch die Leute machen zu lassen. Definitiv. Auf den Ebenen weiter oben ist es für mich eher so ein bisschen ein laisser-faire. Man spricht viel - entscheidet aber nicht gerne und guckt dann vielleicht ein bisschen mal, was passiert. Oder äußert Wünsche, aber sagt nicht unbedingt: "So, hierhin wollen wir. So soll es gemacht werden." Sondern einfach: "Einfach mal gucken" (lacht) Hat teilweise auch wieder mit diesen langen Entscheidungswege zu tun, weil die Standortleiter zum Teil auch ein bisschen eingeschränkt sind in ihren Handlungsfreiheiten, sage ich jetzt mal. Weil halt oft auch Bewilligungen von weiter oben eingeholt werden müssen. Also von noch weiter oben eingeholt werden müssen. Und abgesehen davon, ich sag jetzt mal, gerade im Tagesgeschäft kann es auch durchaus sein, das ja, dass die Entscheidung links oder rechts auch sehr häufig wechselt. Also nicht unbedingt, dass man jetzt sagt, wir gehen links und dann gehen wir links, sondern diese Woche gehen wir mal links, dann gehen wir die nächste Woche wieder rechts und dann stehen wir halt wieder in der Mitte. So...dass...aus meiner Sicht ist das schon auch zu beobachten.

I: [00:20:39] Also dann haben Sie sehr viele Entscheidungsebenen, also sehr viele in der Organisation vorrherschende Führungsstrukturen?

P2: [00:20:48] Genau. Das ist ja auch etwas, was wir beim ersten Gespräch in dem Sinne schon mal besprochen hatten. Für unsere Größe haben wir eigentlich eine viel zu große hierarchische Struktur.

I: [00:21:08] Genau das haben wir gesagt. Also mit Leiter COC, Bereichsleiter, Teamleiter, alle diese Ebenen.

P2: [00:21:16] Und weiter nach oben geht es ja noch mit den Segmentleitern und dem CEO. Und dann kommt da noch irgendwie ne Halbmatrix drüber, die da auch noch irgendwie mitsprechen will und so ja..Das führt einfach aus meiner Sicht zu sehr großer Ineffizienz.

I: [00:21:38] Wie würden Sie das Kommunikationsverhalten diesbezüglich auch beurteilen von der Organisation, also punkto Offenheit, Transparenz, auch Fehlerkultur. Vor allem, wie sich die gestaltet. Darf man Fehler machen? Sind Fehler erlaubt?

P2: [00:21:57] Fehler machen darf man auf jeden Fall. Das ist sicher eine positive Einstellung von der Firma. Also man ist offen, auch für Fehler. Problem ist mehr, dass man nicht unbedingt aus den Fehlern wirklich lernt, sage ich jetzt mal. Das ist etwas, wo man sicher noch Verbesserungspotenzial hat. Betreffend Kommunikation ist es aber wieder so ein bisschen wie bei der Entscheidung. Also ich sage mal, gerade wenn irgendwie ein Problem auftaucht, dann kommt meistens irgendwie ne Mail oder mit einem riesen Verteiler. Da ist eine Problembeschreibung drin. Aber irgendwie so, ja und nun? Wieder so: "Ja, irgendjemand wird sich dem Thema wohl annehmen." Das ist so ein bisschen wie die Kommunikation funktioniert, oder? Vielleicht schreibt dann jeder noch...oder die meisten schreiben dann noch irgendwie so ein bisschen ihre Meinung zu dem Thema aber auch nicht unbedingt wie gehen wir jetzt weiter? Man spricht gerne, aber legt die Wege im Prinzip nicht offen, die man jetzt gehen möchte. Man tut sich schwer mit dem Entscheiden. Das ist auch natürlich in der Kommunikation so, dass man durch das die ganze Kommunikation extrem

aufbläst. Wo schlussendlich viele Meinungen sind, sage ich jetzt mal, aber keine Entscheidung.

I: [00:23:53] Und wie wirkt sich das auf den Projektverlauf aus, wenn da so Projekte durchgeführt werden?

P2: [00:24:00] Ja natürlich meistens negativ. Weil die, die im Projekt arbeiten, die müssen den Termin halten..ähm...solche Entscheidungen führen natürlich teilweise auch zu Verzögerungen oder solche nicht gefällten Entscheidungen, sage ich jetzt mal, führen zu Verzögerungen. (lacht) Was sich natürlich auswirkt auf die Motivation im Projekt. Erstens Mal das und das zweite ist, dass man halt teilweise auch gezwungen ist, dann die Entscheidungen innerhalb des Projektteams zu treffen und dann somit eben auch, die Verantwortung dann auch auf den falschen Schultern lastet.

I: [00:25:03] Und wie sehr kann man sich denn als Mitarbeiter engagieren? Wie würden Sie es beschreiben?

P2: [00:25:10] Bei was jetzt - beim Mitsprechen? (lacht)

I: [00:25:13] Beim Mitsprechen genau. Oder auch mit Ideen, also mit sich einbringen?

P2: [00:25:20] Ich sag mal, einbringen darf man sich auf jeden Fall. Das ist auch gewünscht. Im Team selber oder auch im Bereich selber ist das auch...ja sagen wir mal so...im Team ist es auch sehr zielführend. Also die Mitarbeiter mit entsprechenden Ideen werden gehört und bei gut befinden wird auch entsprechendes umgesetzt. Aber natürlich, wenn es irgendwie so,

dann auf....ähm... Ja vielleicht eher so auch ein bisschen auf Inputs zu strategischen Entscheidungen oder wie auch immer. Ja, man hört sich das an, aber ähm....Ich gehe davon aus, dass das innerhalb von einer Minute dann wieder aus den Köpfen verschwunden ist von den Leuten. Da lässt man sich dann nicht unbedingt gerne rein sprechen.

I: [00:26:41] Zu der Frage, wie die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sind. Sie haben es kurz angesprochen. Man kann sich einbringen, aber gibt es da nachhaltige Entwicklungsmöglichkeiten?

P2: [00:26:58] Aus meiner Sicht sind die Entwicklungsmöglichkeiten, die man im Unternehmen hat, eigentlich durch Weiterbildungen, die man irgendwo extern besucht. Intern ist es eher schwierig. Also die Firma tendiert auch dazu, dass man Stellen die, die in höherer Position frei werden, dann lieber auch extern besetzt, anstatt irgendwelche Mitarbeiter mal nachzuziehen.

I: [00:27:38] Und wie empfinden Sie das Miteinander im Team an sich? Also vom Gemeinschaftsgefühl, oder ist da eher ein Wettbewerbsgedanke?

P2: [00:27:47] Also ich hatte das Gefühl, bei uns am Standort in Unterägeri war ein sehr gutes Miteinander. Meistens auf jeden Fall. Klar kommt es teilweise auch zu Spannungen oder zu Meinungsverschiedenheiten. Aber eigentlich in den 15 Jahren muss ich sagen, dass das Miteinander eigentlich immer gut funktioniert hat.

I: [00:28:13] Ja.

P2: [00:28:14] Eine gute Atmosphäre.

I: [00:28:21] Ja, ich glaube, das ist noch ein gutes Schlusswort, wenn Sie jetzt noch einen Ausblick genommen haben auf die letzten 15 Jahre, welche Sie da im Unternehmen verbracht haben. Und ich würde jetzt mit diesem Schlusswort auch gerne überleiten zu der gewünschten Unternehmenskultur. Also was Ihnen wichtig ist, was Sie sich wünschen, auch für eine angenehme Unternehmenskultur. Und da ist die erste Frage, welche Aspekte sind für Sie wichtig bei der Unternehmenskultur?

P2: [00:28:50] Ja, wie soll ich sagen? Für mich ist ein respektvoller und offener Umgang eigentlich das Herzstück, sag ich jetzt mal. Und damit meine ich nicht die Floskeln, die man meistens auf irgendwelchen Leitbildern in dem Sinne zu lesen kriegt, sondern dass das wirklich auch ernst gemeint ist. Aber ich meine klar, man darf und kann auch nicht jede Information gleich mit der gesamten Organisation teilen, das ist definitiv klar. Aber man sollte sich schon auch auf Augenhöhe unterhalten können mit Respekt und einer entsprechenden Offenheit. Es kommt natürlich auch ein bisschen darauf an, wie man auch organisatorisch aufgebaut ist. Wir in der Firma...wir hatten beispielsweise auch in der Montage....hatten wir beispielsweise auch Montageplätze, die nicht unbedingt von ausgebildetem Personal besetzt waren. Die natürlich auch ein bisschen mehr Betreuung vielleicht gebraucht haben zu Beginn... Natürlich durch langjährige Erfahrung dann auch eigenständig arbeiten konnten. Aber aus meiner Sicht ist es eigentlich wichtig, dass man klare Ziele vorgibt, klare Leitplanken, aber dass sich dann die Mitarbeiter auch mit Verantwortung, mit Eigenverantwortung, in diesen Leitplanken bewegen dürfen. Auch ihre Ideen in dem Sinne einbringen können und auch umsetzen dürfen, wenn das innerhalb der Grenzen Sinn macht. Ist jetzt vielleicht...ähm....Was ich auch immer gerne habe, sind klare Zielvorgaben.

Und das ist etwas, was wir bei uns im Prinzip auch nicht unbedingt hatten. Man hat zwar irgendwo vielleicht mal ein Ziel gehabt: "Die Maschine muss fertig werden. Das darf nicht mehr kosten als." Aber das war's dann. Nicht unbedingt, dass man dann etwas mit diesen Zielen machen würde oder irgendwie noch herunterbrechen würde. Das sind im Prinzip Ziele, mit denen kann man nicht unbedingt viel anfangen, sage ich jetzt mal! Durch das ist der Mitarbeiter in dem Sinne auch immer so ein bisschen in der Schwebe natürlich. Also ja, schlussendlich kannst du machen was du willst. Die Chance ist fifty fifty ob es dann allen passt oder nicht. (lacht)

I: [00:32:17] Das ist so, man kann es nicht allen recht machen.

P2: [00:32:22] Das ist natürlich auch ein bisschen schwierig teilweise, oder? Und ja, natürlich, wie gesagt beim Weiterentwickeln. Ich meine, in der heutigen Zeit spezialisiert sich natürlich alles ein bisschen. Trotzdem sollte man auch schauen, dass die Mitarbeiter mit Potenzial nicht unbedingt an einer Position dann einfach im Stich gelassen werden und da im Prinzip verstauben und ihre Motivation in den Keller geht. Aus meiner Sicht haben wir da einfach auch eine gewisse Schwachstelle, die sich dann auch aufzeigt bei einigen Abgängen. Also mir ist insbesondere aufgefallen, dass viele Leute die lang im Unternehmen sind...und mit lang meine ich irgendwie so von fünf Jahren aufwärts....Ich habe das Gefühl von diesen Leuten künden nicht unbedingt. Also ist die Fluktuation relativ gering, eigentlich. Aus meiner Sicht liegt das daran, dass die noch an den guten alten Zeiten und an der Hoffnung festhalten. Die Leute, die gehen, die sind meistens noch nicht so lange dabei. Ja, ist für mich ein Zeichen, dass da irgendwas nicht ganz stimmig ist. Und das ist nicht unbedingt vom Aufgabenbereich her, weil wir bauen eigentlich sehr interessante Produkte. Sondern aus meiner Sicht sind das mehr kulturelle und organisatorische Probleme, die wir haben. Die

dazu führen, dass die Leute, die neu angefangen haben, dass es denen einfach relativ schnell wieder verleidet.

I: [00:34:54] Und was könnte denn aus Ihrer Sicht bei der Generierung von neuen Ideen und vom Innovationsprozess verbessert werden?

P2: [00:35:15] Schlussendlich sagen wir ja, dass wir..ähm....Das ist ein...ähm... unserer...ähm...wie soll ich sagen. Wir bezeichnen uns gerne als Innovationsführer. Entsprechend sollte man da auch entsprechend Zeit und Aufwand reinsetzen. Wir haben im Mutterkonzern am Standort in Thun eine Abteilung, die sich mit neuen Technologien auseinandersetzt. Das wird auch erfolgreich gemacht. Diese Abteilung ist auch wirklich stark, aber natürlich in Bezug auf...wie soll ich sagen?...Ich meine, wir haben ja auch Produkte im Umlauf, die sehr erfolgreich laufen. Aber diese Produkte basieren einfach auch vom Verarbeitungsprozess her auf alten Prozessschritten, die seit 30 Jahren so sind und dann einfach so bleiben. Und aus meiner Sicht fehlt es da ein bisschen auch an Grundlagenforschung. Ja, ich muss sagen, vor zehn Jahren hatten wir mal die Idee, dass wir beispielsweise eine Partnerschaft mit einer Universität anstreben könnten, die beispielsweise einfach mal ein paar Versuche durchführen könnte. Beispielsweise ist es möglich, irgendwie ein Kabel, was ja ein schlaffes Element ist, was sich bewegt nach Lust und Laune, nach Drall, nach Richtung, wie auch immer. Vielleicht hätte man ja auch die Möglichkeit, das irgendwie durch irgendein Verfahren zu versteifen und so natürlich auch eine genauere Bearbeitungszeit und Position erreichen könnte durch so ein Prozessverfahren. Und solche Grundlagenforschungen, die fehlen eigentlich komplett.

I: [00:37:57] Ja.

P2: [00:38:00] Man ist bemüht, in dem Sinne neue Anforderungen abzudecken, wenn es beispielsweise darum geht, wie die Kabel für Elektroautos beispielsweise zu verarbeiten. Okay, aber eigentlich die Grundlage für die Bearbeitung von Kabeln, die fehlt eigentlich komplett.

I: [00:38:33] Und empfinden Sie die Unternehmenskultur eher als behindernd oder als fördernd für diesen Prozess?

P2: [00:38:47] Aus meiner Sicht ist die aktuelle Unternehmenskultur schon eher hindernd. Eigentlich ist es darauf ausgelegt...Ja, aus meiner Sicht ist man eher darauf bedacht, schnell Umsatz zu generieren. Anstatt langfristig Erfolg zu haben.

I: [00:39:16] Okay. Und gibt es denn aus Ihrer Sicht Strukturen und Regeln, welche verändert werden müssen für mehr Flexibilität innerhalb der Organisation?

P2: [00:39:30] Wäre mir nichts bekannt. Es ist halt auch so, dass die CEO Position immer noch Interimsmässsig besetzt ist. Mit der ganzen geplanten Fusion mit Komax sind noch Fragezeichen im Raum. Also ich gehe mal davon aus, Veränderungen werden noch passieren müssen. Aber zum aktuellen Zeitpunkt könnte ich nicht sagen, dass da irgendwie großartig was im Busch ist, was dieses Problem aktiv angehen würde.

I: [00:40:06] Wie müssen denn für Sie effiziente Prozesse und Abläufe gestaltet sein?

P2: [00:40:13] Schlussendlich muss man auch schnell sein. Das heißt, man muss ganz klar Anforderungen und Ziele definieren. Dann muss man den Leuten auch die entsprechende Freiheit geben, dass sie die Entscheidungen treffen können, damit diese Ziele erreicht werden können. Das kann nicht sein, dass wenn ich irgendwie in einem Millionen Projekt wegen 5000 Franken sage ich jetzt einfach mal pauschal einen Monat Verzögerung rein kriege. Das ist im Prinzip der Grundsatzgedanke "Reduktion von Verschwendung". Und das ist aus meiner Sicht sehr, wie soll ich sagen....Die Verschwendungen sind bei uns sehr groß durch ineffiziente Sitzungen, wir protokollieren nichts, wir sprechen gerne mal wieder immer über dieselben Dinge. Wir tun uns schwer mit Entscheidungen. Und durch das haben wir permanente Verschwendung eigentlich. Und das führt zu, ich sage mal, auf organisatorischer Ebene natürlich zu massiven Problemen. Innerhalb der Teams funktioniert das eigentlich relativ gut, also am Standort Unterägeri. Es gibt natürlich auch wieder verschiedene Probleme an anderen Standorten, dass dann einfach ja vielleicht die Ziele auch zu schnell wechseln. Diese Woche so, nächste Woche so oder man einfach auch vielleicht unvorteilhafte Entscheidungen trifft. Gewisse Dinge vorzieht mit einem bewusst getroffenen Risiko, sage ich jetzt mal. (lacht) Aber grundsätzlich ist es schon so, dass wir einfach einfach zu starke Verschwendung haben.

I: [00:42:34] Und Sie haben es ja gerade angetönt. Wie würde dann ein optimaler Entscheidungsprozess für Sie aussehen?

P2: [00:42:42] Ja, man muss den Leuten einfach auch die Kompetenz geben, dass man entscheiden darf. Und wie gesagt, wenn man das sauber durchzieht, diesen Prozess, das heißt mit klaren Anforderungen und Zielen, klaren Kompetenzen und Verantwortungen, dann

sollte man davon ausgehen können, dass man die Fachleute im Betrieb hat, dass man diese Entscheidungen auch stufengerecht fällen kann und das Projekt effizient durchführen kann.

I: [00:43:20] Und wie würde diesbezüglich ein optimales Kommunikationsverhalten der Organisation aussehen?

P2: [00:43:30] Im Prinzip ist es so, wenn klar ist, wer für was die Verantwortung trägt braucht man auch nicht Mails mit 30 Leuten im Verteiler. Vielleicht als Information, falls relevant...bezweifle ich jedoch. Aber wenn man weiß wer zuständig ist und kann man direkt mit den Leuten sprechen. Bei Bedarf können weitere Leute hinzugezogen werden. Und was am wichtigsten ist, man fällt dann wieder die Entscheidung und kann weitermachen und muss nicht noch irgendwie drei Zusatzschlaufen drehen. Mit irgendwelchen Meetings oder bis man vielleicht jemanden findet, der diese Entscheidung treffen will oder kann.

I: [00:44:30] Gibt es hierzu noch eine Ergänzung von Ihrer Seite her für eine angenehme, proaktive Zusammenarbeit in dieser Hinsicht?

P2: [00:44:42] Für eine angenehme aktive Zusammenarbeit? Gute Frage. (lacht) Ja, ich glaube, das ist etwas, was sich durch eine Verbesserung der Zufriedenheit wieder einstellen könnte. Wenn man in der Lage ist, einfach mal ein bisschen auch Struktur und Ruhe in die Organisation reinzubringen, glaube ich, dass dann die Leute auch wieder bereit sind, auch proaktiver die ganzen Themen anzugehen. Ich habe das ein bisschen so wahrgenommen, dass es oftmals auch viele Leute hat oder gegeben hat, die halt leider Gottes auch ein bisschen aufgegeben haben. Weil sie gemerkt haben: "Ja, ich kann mir hier das Leben extrem schwer

machen und erreiche dasselbe, wie wenn ich einfach nichts tue." Und ja, das ist natürlich schade, oder?

I: [00:46:05] Und wie würden Sie sich denn motivierendes Führungsverhalten vorstellen?

P2: [00:46:12] Wie gesagt, ich bin der Meinung wenn man schnell Entscheidungen trifft, dass man einen gewissen Drive reinkriegt auch ins Team rein. Das ist ja auch ein bisschen wie beim Sport, wenn du einen Marathon läufst und jeden Kilometer rennt dir ein Motivator hinterher und sagt: "Jetzt komm mal her, du musst jetzt was essen." "Ja, lass mich in Ruhe. Ich mag nicht. Ich will weitergehen, oder?" Also wieso muss man Leuten Zwangspausen verordnen, indem man einfach Entscheidungen hinauszögert, sage ich jetzt mal. Die eigentlich motiviert an einer Sache arbeiten. Und wenn man es schafft, die Entscheidungswege effizient zu gestalten und eben, da bin ich auch wieder bei den Verantwortungen, über die jeweiligen Projekte, Rollen oder Hierarchieebenen. Lasst den Leuten in ihrem Verantwortungsbereich die entsprechenden Freiheiten, natürlich im Rahmen der vorgegebenen Richtung und Leitplanken. Unsere Führung neigt dazu, also auf den oberen Ebenen, einfach zu viel kontrollieren zu wollen. Aber wie das eben so ist, wenn man zu viel kontrollieren will, kontrolliert man am Schluss eigentlich gar nichts mehr. Die Informationsmenge ist einfach erstens zu groß. Zweitens ist man von der eigentlichen Problemstellung zu weit weg. Du kannst es gar nicht wirklich im Detail beurteilen. Wenn man es korrekt machen will, braucht man wieder Unmengen Zeit um sich noch zu informieren. Dies ist einfach nicht möglich. Aufhören mit diesem Mikromanagement und sich wieder ein bisschen aufs große Ganze fokussieren und den Leuten Vertrauen entgegenbringen und sagen: "Hey, ihr habt das im Griff, macht!"

I: [00:48:54] Und was wird es brauchen, damit Sie sich in hohem Maße mit der Organisation verbunden fühlen würden?

P2: [00:49:02] Für mich ist da der Zug wahrscheinlich ein bisschen abgefahren. Am wichtigsten ist eigentlich für mich persönlich dass man auch zum Wort steht. Also wenn man sagt: "Hey! So machen wir das. Du kannst das so machen, du sollst das so machen, wie auch immer." Dass man auch die entsprechende Rückendeckung erhält und nicht, dass man schlussendlich noch irgendwie dann von der Seite dann blöd angemacht wird, wieso man das jetzt irgendwie so gemacht hat oder nicht. Und ja, wie gesagt, wenn man Hilfe auch zugesichert kriegt, dass man die auch kriegt. Und ja, sonst natürlich. Ja, wie gesagt, ich mag diese ganzen Politiker nicht, die da irgendwelche coolen Dinge versprechen, aber dann ja auch nicht einhalten oder einfach was sagen, um die Leute wieder ein bisschen zu beruhigen, bis das Thema wieder aufpoppt, oder? Das mag ich nicht.

I: [00:50:31] Ja, danke. Also dann sind wir eigentlich schon fast am Schluss angekommen. Ich will noch zur letzten Frage übergehen. Es geht um die Lern- und Entwicklungs Kultur und wie die für sie aussehen müsste.

P2: [00:50:52] (..) Ich nehme mal an, von der Organisation? (lacht)

I: [00:50:55] Ja, oder allgemein für Sie, was Sie sich da jetzt wünschen.

P2: [00:51:04] Schlussendlich ist es so, dass....Wie soll ich sagen? Als erstes braucht es der Wille von ganz oben. Aus meiner Sicht ist das wie mit allem, sei es mit der Qualität, sei es mit der ganzen kulturellen Einstellung. Wenn der Kopf nicht mitmacht, macht der Rest auch

nicht mit. Und deswegen beginnt das eigentlich bereits beim Verwaltungsrat, beim CEO. Das muss eigentlich von dort her kommen. Das Zweite ist, dass man im Prinzip die ganzen...Ich meine, wir hatten ja in der Vergangenheit schon relativ viele, auch externe Berater im Haus. Man analysiert bei uns sehr gerne. Aber setzt dann nichts um. Das heißt, man räumt der Organisation auch nicht unbedingt die Zeit ein, um Dinge anzugehen, was Verbesserungen sein können. Aus meiner Sicht sollte das sicherlich verbessert werden, dass man der Organisation auch die Möglichkeit gibt, etwas zu verbessern. Das Letzte ist eigentlich, gerade in den Projekten, dass man sich da die Zeit nimmt und eben auch mal über die unschönen Dinge des Projekts spricht und die danach hören will. Und nicht nur im Team, weil das Team hat mitgearbeitet, und weiß, was gut oder falsch gelaufen ist. Sondern das sollte dann, ich sage jetzt mal von den oberen Führungsebene aus, wo auch die Eignerschaft beispielsweise für einen Entwicklungsprozess angesetzt ist. Dass diese Leute eben ein Review auch ernsthaft mitkriegen. Also das Feedback dann ernst nehmen und entsprechende Maßnahmen einleiten und diese dann auch kontrollieren, ob das auch Wirkung zeigt. Aus meiner Sicht ist das halt doch ein bisschen so man definiert was und lässt das dann gerne einfach mal so ein bisschen laufen. Haben wir ja, ist ja okay.

I: [00:54:25] Ja. Dankeschön noch für diese Worte. Und ich komme wirklich jetzt auch fast zum Schluss und möchte Sie noch bitten, drei Adjektive mit zu nennen, welche diese Unternehmung für Sie symbolisiert.

P2: [00:54:41] Das ist eine echt gemeine Frage. (lacht)

I: [00:54:46] Aber es ist sehr effektiv.(lacht)

P2: [00:54:52] Ähm drei Adjektive. Selbstüberschätzung und... Reicht eins?

I: [00:55:16] Ja, ich nehme das mal so auf. Das ist doch gut. Also vielen herzlichen Dank für das Gespräch und es war jetzt sehr interessant diese Einblicke zu erhalten.

P2: [00:55:27] Sehr gerne.

I: [00:55:28] Danke für Ihre Zeit. Ich stoppe jetzt die Aufnahme.

P2: [00:55:32] Okay.

MATHE – 2nd Interview – P3 – 20220518_115031 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:05] Also, vielen herzlichen Dank, dass wir uns gemeinsam zum Gespräch treffen konnten. Ich möchte Sie zuerst mal bitten, sich vorzustellen. Also, seit wann sind Sie beim Unternehmen angestellt und in welcher Funktion sind Sie tätig?

P3: [00:00:26] Also, mein Name ist Vorname Nachname. Ich bin seit sechseinhalb Jahren im Unternehmen tätig. Ich bin damals als Entwickler angefangen und bin inzwischen Bereichsleiter für die Produktion.

I: [00:00:43] Vielen Dank. Das ist sehr gut. Und ich möchte jetzt eigentlich beginnen mit dem ersten Teil der Befragung. Es geht um die aktuelle Unternehmenskultur. Sie haben da schon eine OCAI Umfrage ausgefüllt. Jetzt geht es einfach mehr um die Vertiefung dazu. Und wie gesagt, wir starten da einmal mit der ersten Frage. Wie würden Sie die Ziele, die Vision, Mission und die Werte Ihrer Organisation beschreiben?

P3: [00:01:13] Also unsere Vision und die Ziele und auch die Politik, hängt seit x Jahren bei uns an den Wänden. Es hängt da allerdings nur und ist eher allgemeiner Natur. Also zum Beispiel ein Punkt ist es, dass wir irgendwo als Technologieunternehmen irgendwo Innovation fördern wollen und dass wir, was die Technologie angeht, zum Beispiel auch Marktführer sein wollen. Und so weiter. Und so weiter. Ist aber sehr, sehr allgemein gehalten.

I: [00:01:51] Können Sie die Vision oder die Mission konkretisieren? Oder ist das schwierig?

P3: [00:01:58] Ja. Es geht darum, dass wir nicht an technische Grenzen glauben, sondern wirklich innovativ uns auch mit den neuen Technologien auseinandersetzen wollen. Und dass wir eigentlich Spitzenreiter sein wollen für unsere Produkte für den Kunden.

I: [00:02:21] Und wie würden Sie die Werte beschreiben, welches das Unternehmen für sie verkörpert?

P3: [00:02:30] Also ich würde sagen, dass die XXX AG schon sehr darauf bestrebt ist, Marktanteile und vor allen Dingen auch Gewinne zu erwirtschaften. Bei mir am Standort wird allerdings noch eigentlich relativ viel Wert auch eigentlich auf ein familiäres Umfeld gelegt.

I: [00:02:55] Ja. Gibt sonst noch Punkte, die Sie je als Werte mit hineinnehmen würden?

P3: [00:03:05] Also eigentlich ist es schon irgendwo der Umsatz und der Gewinn... Ähm....wo das Unternehmen wirklich Wert darauf legt. Das sind eigentlich so die Haupttreiber bei uns.

I: [00:03:23] Und wie würden Sie das beschreiben? Sind für Sie die Vision, die Mission sowie auch die Werte verständlich?

P3: [00:03:32] Also für meine Begriffe wird darauf eigentlich hier im Unternehmen überhaupt kein Wert gelegt. Die werden zwar öffentlich aufgehangen, aber das war's dann auch. Die werden nicht angepasst, die werden nicht groß publiziert. Das ist eigentlich so was. Ja, man hat es, weil man es muss.

I: [00:03:59] Okay. Ja, das ist doch gut. Danke für die erste Frage. Und wenn wir gerade bei den Zielen sind. Gibt es aus Ihrer Sicht eine digitale Unternehmensstrategie in Ihrer Organisation?

P3: [00:04:14] Ich weiß, dass es in gewissen Teilen eine Strategie gibt. Aber so ganz detailliert habe ich da keine Informationen drüber. Es wird auch einfach nicht unbedingt so publiziert. Also das Ziel war es mal, dass das SAP System wirklich komplett für alle Standorte gleich ist und ebenfalls das CAD System und das PDM und PLM System.

I: [00:04:49] Aber sonst kennen Sie das nicht so ausführlich?

P3: [00:04:57] Man ist jetzt mit dem SAP angefangen, KREO und Windchill. Also das CAD und das PLM System. Das befindet sich gerade in der Einführung, aber alles andere wird so auch nicht publiziert.

I: [00:05:19] Okay. Und wie würden Sie dann das digitale Level also die Maturität der Organisation einschätzen?

P3: [00:05:28] Auf einer Skala von 1 bis 10?

I: [00:05:30] Genau. Ja.

P3: [00:05:35] Ähm. Ich würde sagen. Drei.

I: [00:05:42] Okay. Und wie würden Sie das beschreiben? Inwiefern sind die Prozesse automatisiert und digitalisiert? Das ist ein relativ tiefes Level, das Sie jetzt angegeben haben.

P3: [00:05:55] Also das, was das bei uns natürlich ist...Wir haben natürlich ein ERP System, also wir haben ein SAP im Einsatz. Da ist natürlich alles was Einfluss und auch Finanzen angeht schon digitalisiert. Zudem nutzen wir hier am Standort eine Workflow Software, wo man versucht hat, auch gewisse Prozesse irgendwo zu digitalisieren. Aber da sind wir tatsächlich im Anfangsstadium.

I: [00:06:25] Okay. Ja.

P3: [00:06:27] Die Ansätze und die Ideen, die sind vielleicht gut, aber die Umsetzung, die wird sich erst noch...ähm..Es wird sich erst noch beweisen müssen, dass das so funktioniert.

I: [00:06:43] Und wo sehen Sie den Innovationsgrad Ihrer Produkte?

P3: [00:06:48] Also rein von der Innovation bei uns am Standort..ähm...Das hat man in den letzten Jahrzehnten sehr stark vernachlässigt. Wir haben unsere Produkte....Die sind...Die sind sehr, sehr alt. Die sind sehr, sehr lange am Markt. Die sind aber auch entsprechend noch gut. Und man hat jetzt ein Produkt mal wirklich neu entwickelt. Da ist tatsächlich auch eine kleine Innovation drin. Man ist ein bisschen von der Pneumatik weggegangen und hat dann wirklich auch mal einen elektrischen Antrieb verbaut, um dann auch entsprechend dann irgendwo Daten zu erheben. Aber da sind wir nicht unbedingt da, wo man jetzt sagen würde, dass wir wahnsinnig viele neue Produkte irgendwo in der Pipeline haben und riesen Innovationen hätten.

I: [00:07:45] Und wenn Sie von Innovation sprechen, würden Sie sagen eben, es ist die Entwicklung von Neuem, das dann jeweils im Fokus steht, oder das Bestehende zu optimieren?

P3: [00:07:54] Es wurde tatsächlich in der Vergangenheit beides nicht groß gemacht.

I: [00:07:58] Okay, ja.

P3: [00:08:00] Wie gesagt, wir sind jetzt mal mit einem Produkt angefangen. Das zieht sich jetzt auch schon über mehrere Jahre. Und da steht auch noch in den Sternen, ob das wirklich am Markt so ankommt oder nicht.

I: [00:08:17] Da stellt sich jetzt auch mir die Frage wie werden Markt- und Kundenbedürfnisse eigentlich aufgenommen?

P3: [00:08:26] Das kann ich so in der Form nicht unbedingt so gut beantworten, weil ich es effektiv nicht weiß. Ich weiß nicht, inwieweit die Kundenbedürfnisse überhaupt abgefragt werden. Ich gehe davon aus, da wird es vielleicht bei unserem Mutterhaus irgendwelche zentralen Stellen geben, aber da kann ich keine große Aussage zu treffen. Wir bekommen unser Feedback von den Kunden tatsächlich über unsere Distributoren und dann über den Service.

I: [00:09:03] Und wie würden Sie es beschreiben, wenn neue Geschäftsmodelle erschlossen werden? Sind Sie da mit einbezogen oder ist es auch an anderen Standorten?

P3: [00:09:14] Da wir ja eigentlich Produkte bauen, die auf andere Geräte als Peripherie Geräte eingesetzt werden, gehe ich stark davon aus, dass das eher die anderen Standorte betreiben werden. Wir selber bekommen dann meistens irgendwo bestimmte Vorgaben, die wir zu erfüllen haben und das war's dann.

I: [00:09:37] Okay, ja, da komme ich noch gerne auf die Projekte zu sprechen. Also wie sieht es aus? Wie werden Projekte zur Zielerreichung durchgeführt?

P3: [00:09:53] Ich verstehe die Frage nicht ganz.

I: [00:09:56] Wie werden die Projekte durchgeführt? Wie werden die Rollen verteilt? Wer sind Entscheidungsträger? Wie organisieren sich die Teams? Sind sie noch klassisch unterwegs mit der Waterfall Methode? Oder geht es schon ins agile Projektmanagement hinein?

P3: [00:10:13] Das ist definitiv, dass es kein agiles Management ist. Es ist ganz klassisch. Es wird irgendwo ein Projekt, irgendwo angedacht. Dann werden grob die Kosten zusammengestellt, ganz klassisch mit Terminplan. Dann geht das über x Entscheidungsinstanzen, je nachdem, wie hoch die Kosten sind. Und dann werden die Ressourcen bestimmt und klassisch ein Projektleiter bestimmt. Und dann wird das umgesetzt.

I: [00:10:51] Ja. Okay das ist interessant. Und wer sind dabei die Entscheidungsträger. Liegt das in der Projektleitungverantwortung?

P3: [00:11:01] Nein, das ist tatsächlich das obere Management, was in Thun sitzt, was dann tatsächlich die Entscheidung fällt, ob es gemacht wird und ob es nicht gemacht wird. Und die Vergabe von dem Projektleiterposten...da geht dann meistens der Standortleiter hin und bestimmt dann entsprechend die Leute.

I: [00:11:26] Und diesbezüglich komme ich jetzt noch auf die Frage zu sprechen: Wie sind die Entscheidungswege bei Ihnen geregelt? Ist es mehr hierarchisch oder flach organisiert?

P3: [00:11:36] Nein, es ist voll hierarchisch.

I: [00:11:41] Und welche Kompetenzen haben die Standorte an sich?

P3: [00:11:44] Eigentlich auch relativ wenig. Bei uns ist das tatsächlich nach Geldsummen geregelt und bereits ab einem kleinen Betrag muss das Ganze dann tatsächlich bis nach Thun, respektive sogar teilweise noch zu Metall Zug.

I: [00:12:07] Ja. Okay, das ist interessant. Und wie würden Sie den Führungsstil im Unternehmen beschreiben? Ist es mehr Top Down oder gibt es auch Platz für Bottom Up?

P3: [00:12:21] Das liegt ganz daran, aus welcher Perspektive man das Ganze sieht. Eigentlich ist es wirklich Top Down. Allerdings die Führungsebenen, die so auf Stufe Teamleiter sind, respektive auch noch die auf Bereichsleiter Ebene sind, die bekommen es natürlich von oben und von unten. Das heißt, wenn Mitarbeiter mit Anliegen kommen oder mit irgendwelchen Ideen kommen, dann muss das halt nach oben transportiert werden.

I: [00:12:49] Ja. Und welche Führungseigenschaften werden gefördert?

P3: [00:12:57] Hier im Unternehmen wird tatsächlich schon wohl irgendwo auf das eigenständige Arbeiten eigentlich noch Wert gelegt. Das heißt, die Mitarbeiter haben relativ viele Freiheiten. Also es ist jetzt nicht so, dass hier alles komplett bis ins letzte Detail überwacht wird, außer die Finanzzahlen. Ähm, das ist schon eher kollegial.

I: [00:13:28] Ja, und zwar würde ich zu gern noch ein bisschen mehr darauf eingehen, eben auf das Kommunikationsverhalten und den Umgang in der Organisation. Sie haben es schon angesprochen. Welche Kriterien würden Sie noch nennen?

P3: [00:13:45] In Bezug auf was?

I: [00:13:47] Das Kommunikationsverhalten.

P3: [00:13:50] Oh. Es gibt natürlich diverse Regelkommunikation. Allerdings alles was quasi von oben nach unten kommuniziert wird, hängt auch sehr stark damit zusammen, welcher Bereichsleiter und welcher Teamleiter das Ganze übernimmt. Also da gibt es schon gewisse Schwächen.

I: [00:14:17] Inwiefern?

P3: [00:14:18] Zum Beispiel alles, was irgendwo vom Kunden kommt oder vom Markt kommt. Oder auch aus dem Mutterhaus kommt. Das wird eigentlich sehr, sehr, sehr, sehr

schwach kommuniziert. Wir beschäftigen uns hiermit eigentlich als geschlossene Einheit mit dem Tagesgeschäft. Ja so dieses typische strategische, das kommt hier teilweise relativ kurz.

I: [00:14:55] Ja. Das heißt wenig Transparenz etwa bei den strategischen Themen?

P3: [00:15:01] Ich würde sagen Ja. Also gut, bei den strategischen Themen auf jeden Fall.

I: [00:15:07] Und wie sieht es aus mit der Fehlerkultur? Wie wird da kommuniziert? Ist da die Organisation flexibel oder eher nicht so kritikfähig?

P3: [00:15:22] Das hängt auch wirklich sehr stark mit, eigentlich mit den Vorgesetzten und mit den Personen zusammen. Aber generell würde ich schon sagen, dieses typische Konkurrenzdenken innerhalb der Firma und auch dieses typische Fingerpointing, das ist bei uns tatsächlich nicht unbedingt so gegeben.

I: [00:15:44] Ja. Und gab es auch Herausforderungen, jetzt in Bezug auf gewisse Veränderungen wie der Fusion, die ja ansteht. Wie war das?

P3: [00:15:58] Es gab natürlich für uns extrem viele Veränderungen in den letzten Monaten, angefangen von der ganzen Corona Situation. Anschließend ja noch wird unser Standort, der wird verlagert. Das kommt dann auch noch mal mit dazu. Da gehen Teile nach Deutschland und Teile gehen nach Thun. Das heißt der Standort wird komplett aufgelöst, ungeachtet von dem, was jetzt eigentlich mit der Komax Fusion passieren wird. Da sind wir natürlich ziemlich außen vor. Damit haben wir gar nichts mehr zu tun. Und entsprechend werden wir darüber auch effektiv nicht mehr informiert.

I: [00:16:39] Ja. Die Kommunikation, wie war die? Wie haben Sie die da erlebt?

P3: [00:16:49] Aus meiner Sicht war die Kommunikation, was das angeht extremst mangelhaft.

I: [00:16:55] Ja.

P3: [00:16:56] Ähm. Der Standort und auch die Führungsebene wurde eine halbe Stunde vorher informiert über die Pläne, bevor die gesamte Belegschaft informiert worden ist. Das Ganze hat der CEO, der Interims CEO, hat das verkündet und ist seitdem, das war im Oktober letzten Jahres, noch einmal für eine halbe Stunde bei uns am Standort gewesen. Und das war's.

I: [00:17:25] Ja, das ist nicht so viel.

P3: [00:17:29] Nein.

I: [00:17:32] Ja, und da komme ich eigentlich noch auf diese Frage zu sprechen. Wie schnell kann sich denn Ihre Organisation auf Veränderungen anpassen oder reagieren? Wir haben zwar darüber gesprochen, Standort, Verlagerung, Fusion, aber auch jetzt im Hinblick auf Kundenbedürfnisse zu erfüllen?

P3: [00:17:53] Aus meiner Sicht ist in unserer Organisation das ganze Thema Änderungsmanagement tatsächlich sehr mangelhaft. Wir haben eigentlich alte Produkte, wir

haben alte Strukturen und das hat die letzten 20 Jahre funktioniert. Und die Organisation tut sich schon sehr, sehr schwer mit neuen Dingen, egal was es ist.

I: [00:18:23] Und sie haben es angesprochen,das Änderungsmanagement. War das ein System, das eingeführt wurde?

P3: [00:18:32] Also ich meine jetzt tatsächlich nicht das Änderungswesen. Das heißt von so kleinen Änderungen an Produkten, sondern ich meine wirklich dieses typische Change Management im Unternehmen selber.

I: [00:18:43] Okay, ja.

P3: [00:18:46] Ja, Teile der Belegschaft sind nicht unbedingt so bereit für Veränderungen.

I: [00:18:55] Und an was liegt das aus Ihrer Sicht?

P3: [00:18:59] Ich glaube. Das liegt effektiv an einer schlechten Kommunikation. Das heißt, dem Mitarbeiter wird eigentlich nicht unbedingt die Vision und die Strategie dahinter mitgeteilt.

I: [00:19:20] Ja.

P3: [00:19:21] Und wenn der Mitarbeiter das natürlich nicht versteht und den Sinn darin nicht sieht, dann ist es ja irgendwo menschlich, dass man sich dann erst mal dagegen weigert, das überhaupt zu machen.

I: [00:19:37] Ja, den Gesamtkontext nicht so ganz wahrnimmt.

P3: [00:19:40] Genau.

I: [00:19:42] Wie würden Sie das sagen? Wie kann man sich als Mitarbeiter für die Organisation engagieren?

P3: [00:19:51] Der Vorteil an der Organisation und auch an unserer Unternehmensgröße ist tatsächlich, dass wenn man irgendwo etwas machen möchte und sehr, sehr beharrlich ist dann kann man tatsächlich so bei kleineren Sachen, die eigentlich nur den Standort betreffen, kann man tatsächlich schon noch ein bisschen was machen. Das geht schon. Sobald das irgendwo über den Standort darüber hinausgeht, wird es sehr, sehr, sehr, sehr schwierig.

I: [00:20:25] Und gibt es irgendwelche Anreizsysteme?

P3: [00:20:30] Gar nichts. Also das ist wirklich eine eigene Motivation vom Mitarbeiter.

I: [00:20:38] Und gibt es bestimmte Beiträge, die besonders gefördert werden oder gern gesehen werden?

P3: [00:20:46] Nein, eigentlich nicht. Also wär mir jetzt so nicht bekannt.

I: [00:20:52] Und wie sehen Sie die Weiterentwicklungmöglichkeiten im Unternehmen selber?

P3: [00:20:59] Wenn man natürlich gute Ideen hat und sehr sehr hartnäckig ist und das wie gesagt die Organisation nicht verlässt, dann kann man tatsächlich schon wohl etwas aufbauen. Und wenn das natürlich Sachen sind, wo sich dann irgendwo gewisse Stellen oder gewisse Chancen ergeben, dann kann man sich schon weiterentwickeln. Also ich selber habe in den letzten sechs Jahren auch eigentlich dreimal die Position gewechselt.

I: [00:21:30] Ja, da haben Sie einen Aufstieg gehabt. Und wie empfinden Sie denn das Miteinander im Team?

P3: [00:21:40] Also das Miteinander ist wirklich sehr, sehr kollegial. Ja, wir haben eine komplette Du-Kultur. Bei uns kann auch jeder mit jedem sprechen. Das ist eigentlich schon sehr, auch sehr familiär. Und der Zusammenhalt bei der Belegschaft hier am Standort ist auch wirklich immer sehr, sehr groß.

I: [00:22:02] Dann gibt es nicht so einen starken Wettbewerbsgedanken?

P3: [00:22:05] Nein, eigentlich überhaupt nicht.

I: [00:22:09] Ja.

P3: [00:22:09] Denn es wird von der Belegschaft nicht gewünscht und auch entsprechend nicht geduldet.

I: [00:22:17] Ja. Dankeschön. Ich glaube, es hat mir einen guten Einblick gegeben, so in die Situation von der Organisation, bei der sie arbeiten. Und ich würde jetzt gerne noch in den zweiten Teil wechseln, also in die gewünschte Unternehmenskultur, und dort ein bisschen mit Fragen vertiefen. Und sehen, wie so Ihre Meinung dazu ist und wie Sie das sehen. Und da würde ich jetzt anfangen mit der ersten Frage. Welche Aspekte sind für Sie bei der Unternehmenskultur am wichtigsten?

P3: [00:22:54] Also für mich persönlich am wichtigsten?

I: [00:22:56] Genau. Ja.

P3: [00:22:59] Ich lege tatsächlich sehr viel Wert auf, auf Offenheit und auch auf Transparenz. Für mich ist eigentlich dieser Leistungsgedanke eigentlich auch noch recht wichtig. Das heißt, ich lege Wert darauf, dass irgendwo eine Vision da ist, eine Strategie verfolgt wird und dann auch entsprechend wirklich die Sachen umgesetzt werden.

I: [00:23:33] Ja. Und können Sie sich denn mit den aktuellen Zielen und der Vision der Mission bei der Organisation bei der Sie jetzt Arbeiten identifizieren?

P3: [00:23:47] Nein, überhaupt nicht. Nein, dadurch, dass ich die Strategie tatsächlich ja auch nur begrenzt kenne, weil sie einfach auch schlecht bis gar nicht kommuniziert ist fehlt natürlich auch die gesamte Vision. Und natürlich jetzt mit der Standortverlagerung ist das natürlich jetzt noch mal extremer. Letzten Endes gesehen, dass man diesen Standort verlagern will, das kann ich durchaus nachvollziehen. Das kann ich verstehen und das macht in meinen Augen auch Sinn. Deswegen bin ich auch bereit, da wirklich dafür zu arbeiten, dass das alles

vernünftig funktioniert, damit die Produkte wirklich weiterleben können, aber alles andere auch in der Vergangenheit, mit der Vision und das, was man machen möchte da kann ich mich an einige Teile nicht unbedingt....da kann ich mich nicht so mit identifizieren.

I: [00:24:51] Und was müsste sich dann ändern, dass sie das könnten?

P3: [00:24:55] Man müsste tatsächlich eine vernünftige Strategie wirklich mal entwickeln. Da dann auch die Maßnahmen ableiten und das wirklich auch mal umsetzen. Das ist einfach in der Vergangenheit sehr, sehr, sehr, sehr zäh gelaufen.

I: [00:25:10] Und gibt es denn aus Ihrer Sicht Strukturen und Regeln, welche verändert werden müssten für mehr Flexibilität innerhalb der Organisation?

P3: [00:25:21] Man müsste aus meiner Sicht das obere Management wirklich mal komplett stabilisieren. Wir haben sehr, sehr viele Personalwechsel gehabt und dementsprechend sind da noch die ganzen Strategien und die ganzen Ideen sind einfach im Sande verlaufen. Und ja, das ist natürlich sehr, sehr schade.

I: [00:25:47] Und was müsste dann sonst noch geändert werden, damit da ein bisschen Stabilität hineinkommt?

P3: [00:25:56] Man müsste sicherlich auch noch in einige Bereiche wirklich mal Geld investieren. Das bedeutet für die Entwicklung neuer Produkte, für Marktabklärung, für Systeme und auch für Mitarbeiter.

I: [00:26:14] Ja.

P3: [00:26:16] Wir sind von den Mitarbeiterzahlen immer sehr schwach aufgestellt gewesen. Und da leidet natürlich auch extrem die Qualität darunter. Also jetzt nicht die Qualität bei den Produkten, sondern wirklich die Qualität, was Prozesse angeht, was Dokumentation und was Mitarbeiterbefähigung angeht. Da ist sehr, sehr viel verloren gegangen.

I: [00:26:46] Und wie müssten denn für Sie die effizienten Prozesse und Abläufe gestaltet sein?

P3: [00:26:53] Ja, die müssen einfach sein. Nachvollziehbar. Die müssen in meinen Augen wirklich zum Teil digitalisiert werden. Und dann müsste es wirklich auch ein festes Regelwerk geben, woran sich dann auch das Unternehmen wirklich hält.

I: [00:27:13] Wie würde dann für Sie auch ein optimaler Projektverlauf aussehen?

P3: [00:27:20] Indem man dafür Leute und das Unternehmen begeistert, die da wirklich einen Sinn darin sehen und die da auch ein großes Interesse daran haben. Und die dann auch tatsächlich die Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, um das Projekt wirklich vernünftig umzusetzen. Bei uns ist tatsächlich meistens das Ressourcenthema, was unsere Projekte extrem ausbremst.

I: [00:27:51] Also inwiefern? Welche Ressourcen sprechen Sie da an?

P3: [00:27:55] Die dies wirklich umsetzen sollen. Wir haben einfach eine zu dünne Personaldecke. Und deswegen werden Projekte nur halbherzig bzw gar nicht umgesetzt. Und auch mit extrem langen Durchlaufzeiten.

I: [00:28:13] Und was wäre für sie diesbezüglich ein optimaler Entscheidungsprozess und ein effizienter?

P3: [00:28:20] Also ein effizienter Entscheidungsprozess sieht für mich eigentlich so aus, dass die Standortleiter und auch das Management an den Standorten selber einfach viel mehr Kompetenzen bekommen. Und das obere Management einfach nur eigentlich dafür da ist, die Vision und die Strategien vorzugeben. Aber die Umsetzung selber und auch die Entscheidung, ob das umgesetzt wird oder nicht, das müsste viel, viel mehr in den Verantwortungsbereich der Standorte liegen.

I: [00:28:58] Und wie würden Sie sich denn diesbezüglich auch ein optimales Kommunikationsverhalten der Organisation wünschen?

P3: [00:29:07] In meinen Augen muss von oben ganz klar die Vision und die Strategie kommen. Und das müsste über die Führungsebenen wirklich komplett irgendwo aufgegliedert werden und dann entsprechend auch einfach besser und auch mehr kommuniziert werden, damit wirklich bis auf Mitarbeiterebene wirklich verstanden wird, warum man diese Sachen umsetzt. Oder umsetzen möchte.

I: [00:29:43] Und wie würde sich dann diesbezüglich eine angenehme und proaktive Zusammenarbeit zusammensetzen aus Ihrer Sicht?

P3: [00:29:51] Eine Zusammenarbeit mit wem?

I: [00:29:54] Mit den Mitarbeitern, aber auch mit der Führungsebene.

P3: [00:29:58] Na ja, ich meine letzten Endes gesehen. In meinen Augen braucht man dafür eine offene Kommunikation.

I: [00:30:05] Hm.

P3: [00:30:06] Die ist an den Standorten gegeben. Das heißt, jeder kann mit jedem sprechen, ungeachtet der Hierarchie. Man müsste einfach Leute am Standort haben, die die Kapazität haben um dieses Projekt, was sie vielleicht sogar teilweise selber vorgeschlagen haben, wirklich umzusetzen, damit die auch ihre Ideen mit reinbringen können. Allerdings muss einfach viel, viel mehr Strategie von oben kommen.

I: [00:30:38] Ja.

P3: [00:30:39] Und für mich ist das eigentlich der Schlüssel. Wenn der Mitarbeiter weiß, wofür er das macht und was das übergeordnete Ziel ist, dann wird sich der Mitarbeiter auch viel, viel mehr Mühe geben, seine Arbeiten effizienter und auch besser, qualitativ hochwertiger, umzusetzen.

I: [00:31:03] Und wie würde nebst diesem Faktor für Sie ein motivierendes Führungsverhalten aussehen?

P3: [00:31:10] Indem man dem Mitarbeiter Teile der Verantwortung überträgt, wenn er das möchte und halt auch entsprechend die Ressourcen zur Verfügung stellt. Das heißt zum Beispiel jetzt mal als Negativbeispiel, wenn der Mitarbeiter eine tolle Idee hat und ich ihm sagen würde: "Ja, setz das bitte um, aber deine tägliche Arbeit musst du trotzdem zu 110 % erfüllen." Dann sind die Erfolgsaussichten, dass das Projekt irgendwo vernünftig umgesetzt wird, natürlich bei fast Null.

I: [00:31:47] Das ist so.

P3: [00:31:48] Weil es auch entsprechend auch nicht unbedingt honoriert wird.

I: [00:31:53] Also wie meinen Sie honoriert - mit Anerkennung?

P3: [00:31:57] Ja, auch vielleicht finanziell.

I: [00:32:00] Ja.

P3: [00:32:01] Es wäre ja schon schön, dass derjenige, der mehr macht, auch vielleicht am Monatsende mehr Geld hat. Oder vielleicht mehr Freizeit oder mehr Verantwortung.

I: [00:32:16] Wie ein Anreizsystem - sprechen Sie so etwas an?

P3: [00:32:19] Genau.

I: [00:32:23] Und was würde es dann brauchen, dass sie sich in hohem Maß mit der Organisation verbunden fühlen?

P3: [00:32:32] Dadurch, dass der Mitarbeiterzusammenhalt hier wirklich sehr, sehr hoch ist an unserem Standort würde ich sagen ist das eigentlich tatsächlich sogar schon fast gegeben. Also die Mitarbeiter sind auch wirklich sehr loyal.

I: [00:32:52] Ja.

P3: [00:32:52] Wir haben in der Vergangenheit, also jetzt mal von der Standort Auflösung abgesehen, haben wir wirklich eine sehr, sehr geringe Fluktuation gehabt. Das hat schon eigentlich funktioniert. Und die Mitarbeiter, die waren auch eigentlich immer stolz drauf auf das, was sie hier getan haben. Das würde ich schon sagen, sonst wären sie nicht so lange geblieben.

I: [00:33:15] Ja, schön. Ja, ich komme eigentlich schon zur letzten Frage und die bezieht sich auf die Lern- und Entwicklungskultur und wie diese für sie optimal aussehen würde.

P3: [00:33:33] Also. Vielleicht ein bisschen spezifischer die Frage.

I: [00:33:40] Wie würde für Sie eine optimale Lern- und Entwicklungskultur aussehen? Welches Umfeld müsste geschaffen werden, damit Sie sich dann im hohem Maße weiterentwickeln könnten?

P3: [00:33:52] Oh ja, wie gesagt, bei uns ist tatsächlich...Ich weiß, ich wiederhole mich, aber bei uns ist tatsächlich immer das Ressourcen Thema. Das heißt in meinen Augen kann die Organisation nur selber oder die Standorte können nur selber lernen und zwar aus den Sachen, die umgesetzt und die gemacht werden. Wenn ich keine Projekte umsetze oder zu keinem Erfolg komme, dann kann ich auch dementsprechend gar nicht daraus lernen. Und in meinen Augen müssten die Standorte viel mehr Kompetenz bekommen. Müssten viel mehr auch Ressourcen bekommen, um in die Zukunft zu investieren, das heißt zukünftige Strukturen, Systeme und Produkte wirklich zu entwickeln. Alles das, was eigentlich die letzten Jahre eigentlich zu kurz gekommen ist.

I: [00:34:51] Ja. Doch das ist auch eine gute Zusammenfassung auch noch von unserem Gespräch, was Sie da jetzt auch für Antworten gegeben haben. Und noch so als Ausblick würde ich gerne von Ihnen erfahren, welches die drei Adjektive sind, welche die Unternehmung am besten symbolisieren aus Ihrer Sicht.

P3: [00:35:19] Es ist mit Sicherheit sehr finanzgetrieben. Ähm. Hier zu arbeiten ist wirklich sehr kollegial oder familiär. Und wir sind aufgrund unserer Größe und unserer geringen Personaldecke schon teilweise sehr chaotisch unterwegs.

I: [00:35:49] Okay. Ja, danke schön. Also für diese, ähm ja, für diese Wortwahl. Und ich möchte mich ganz herzlich bedanken für das Interview bei Ihnen und komme gerne noch auf Sie zurück, falls es noch gewisse Punkte gibt, die ich noch gerne vertiefen würde. Alles Gute für Sie. Dankeschön.

P3: [00:36:11] Merci. Adieu.

MATHE– 2nd Interview – P4 – 20220518_130656 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:03] Also vielen herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben mit mir das Interview zu führen. Ich möchte beginnen mit ein paar Angaben zu Ihnen als Person. Dann werden wir weiterfahren mit der Situation zu der Unternehmenskultur und dann übergehen zu der gewünschten Unternehmenskultur von Ihrer Seite her. Jetzt zum Beginn: Seit wann sind Sie beim Unternehmen angestellt und in welcher Funktion?

P4: [00:00:38] Also ich arbeite seit drei Jahren bei der Firma A und die Funktion ist Teamleiter Produktion.

I: [00:00:49] Ja, vielen Dank. Und dann würde ich übergehen zu der aktuellen Unternehmenskultur. Wie würden Sie die Ziele, Vision und Mission Ihrer Organisation beschreiben?

P4: [00:01:06] Die Ziele sind vorgegeben. Also vermutlich das Kader bestimmt die Ziele und dann werden sie mit einem Diagramm festgestellt und vorgeführt für die Mitarbeiter und dann werden die Ziele festgelegt.

I: [00:01:29] Und sind ihnen diese bekannt?

P4: [00:01:32] Äh. Ja. Ja.

I: [00:01:35] Und wie sieht es aus mit der Vision und der Mission?

P4: [00:01:41] Wir haben so Mission, die zum Beispiel zwei, drei Jahre geht. Dann wird es so aufgeführt was die Mission von der Firma ist...ähm die Verbesserung, die sie einbringen

will oder die Umsatzerhöhung, die man erreichen will. Und dann wird das irgendwie so festgehalten und vorgestellt. Also das wird auch so...sie sagen dem so "Next Level" - wie gehen wir? Und man hat auch so zum Beispiel für die Mitarbeiter so Kleber und dann kann man sie überall tun und dann sieht man, wie sich die Firma sich verbessern will in den Jahren.

I: [00:02:35] Und wie würden Sie die Vision und Mission beschreiben? Also in Worten. Gibt es da einen Slogan und ist Ihnen dies bekannt?

P4: [00:02:46] Ja..muss überlegen...Ja, sie haben zum Beispiel, was sehr wichtig ist. Die Qualität von den Produkten, die haben sie im Vordergrund, dass man sieht, wir haben ja spezielle Maschinen, die fehlerfrei sein müssen, mit hoher Qualität. Und da haben wir so Slogans, die man sieht von der Firma aus, dass die Qualität und das Fehlerbewusstsein das Argument ist bei uns, so kann man das auch so ein bisschen sehen.

I: [00:03:24] Und sind diese Vision und Mission für Sie verständlich?

P4: [00:03:33] Ähm..Ja...Wir arbeiten ja direkt mit dem Produkt und als Teamleiter kann ich das an meine Mitarbeiter weitergeben. Und was bei uns sehr wichtig ist, dass wir eben eine Qualitätskontrolle machen auf den Maschinen, bei jeder Maschine. Und wir geben das an jedem Mitarbeiter weiter, auch mit den Standards, was wir mit einer Maschine abnehmen müssen, wie das gemacht wird. Mit so Standards, können wir festlegen, dass es immer so kontrolliert wird oder so abgenommen wird, dass es dann am Ende der Produktion stimmt.

I: [00:04:13] Na, sehr gut. Und wie würden Sie denn die Werte Ihrer Organisation beschreiben? Wenn wir da ein bisschen tiefer gehen.

P4: [00:04:22] Ähm, die Werte...Die schneiden sich manchmal, das ist klar. Aber die Werte sind gegenüber den Mitarbeitern immer hochgestellt. Also ich sage mal, die Mitarbeiter generell werden auch gut betreut. Ist klar. Von nichts kommt nichts. Wenn man etwas will oder eine Betreuung braucht, muss man natürlich sie anfordern. Aber wir haben da einige Wege, die wir gehen können. Sei es durch anonyme Email, wo man so Fragen stellen kann oder Probleme angehen kann zum Beispiel. Solche Wege haben wir..Sonst natürlich, was sehr einfach ist, direkt über den Vorgesetzten und derjenige geht dann der Sache nach. Und wir sind auch eine sehr kleine Firma und bei der kleinen Firma geht es halt ein bisschen direkter zu. Wir gehören ja zu der Metall Group, aber ich denke, der Mail Verkehr über die Metall Group ist jetzt nicht so gebraucht von den Mitarbeiter. Soviel ich weiß geht es immer direkt und das ist auch das Beste und der schnellste Weg, den man machen kann.

I: [00:05:54] Ja gut. Und wenn wir da noch bei der Strategie bleiben und dem Umgang. Würden Sie sagen, es gibt eine digitale Unternehmensstrategie bei Ihnen am Standort oder allgemein bei der Organisation?

P4: [00:06:11] Ja, da haben wir einen Link im Intranet bei Firma A, da hat es eine Hauptseite. Da stehen alle Vorgaben und dann, was wir machen müssen. Und da sind ja alle Werke drauf bzw. verknüpft, sei es jetzt Firma A Thun, Firma A Unterägeri, Firma A Cham. Da wird das zusammen gebracht. Und dann sehen wir, das da.

I: [00:06:44] Also auch im digitalen Rahmen? Würden Sie sagen, dass es eine digitale Unternehmensstrategie gibt?

P4: [00:06:50] Ja, ja, genau.

I: [00:06:53] Und ist diese im Alltag wahrnehmbar für Sie?

P4: [00:06:57] Ja, wenn man sich Zeit nimmt für das. Ja. Jetzt für meine Position und für meinen Job, ist es jetzt mehr so eine Nebensache. Aber man kann es natürlich brauchen, sei es jetzt für einen Verbesserungsvorschlag einzureichen. Wird das natürlich in digitaler Form gemacht und dann geht es direkt, wo es hingehen muss und wo es gespeichert wird und dann wird es dann so erledigt oder in den Wege geleitet. Ob ein Vorschlag zu der Entwicklung geht oder zum Vorgesetzten oder was es denn ist oder etwas Allgemeines. Aber alles in digitaler Form.

I: [00:07:37] Ja, und Sie würden dieses digitale Level der Organisation auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen?

P4: [00:07:46] Ich würde sagen eine sieben.

I: [00:07:49] Ah sehr hoch.

P4: [00:07:51] Es kommt darauf an mit was man das vergleicht. Ich würde sagen nicht schlecht.

I: [00:08:00] Also dann würden Sie sagen, die Prozesse sind weitestgehend automatisiert und digitalisiert?

P4: [00:08:07] Ja, nicht immer gebraucht, wie man sie brauchen sollte. Aber wir haben das digitale Werkzeug zum Gebrauch da. Vielleicht wird es halt nicht so gebraucht, aber das Level ist sehr hoch, würde ich jetzt sagen.

I: [00:08:23] Als auch in der Produktion, würden sie sagen?

P4: [00:08:26] Ja, auch in der Produktion. Also wir haben ja unsere Abläufe. Die haben wir alle auf dem SAP. Die starten wir sei von der Arbeit her, wenn wir ein Produkt anfangen zu produzieren, wird das direkt auf Schiene gefahren bzw. Aus Nebenschiene gefahren, Produktion und digitale Funktion. Sei es jetzt Zeichnungen oder die Zeit, die wir aufnehmen, zum Beispiel von der Produktion. Das wird ja alles über so ein Programm genommen oder aufgenommen.

I: [00:09:08] Ja, und wie sehen Sie denn den Innovationsgrad Ihrer Produkte oder der Maschinen, die Sie herstellen?

P4: [00:09:17] Auch sehr gut. Wir haben klar einige Produkte, die haben seit Jahren keine Verbesserung oder keine Änderung hatten, weil die halt jetzt so gebraucht werden. Aber wir haben jetzt einige Produkte, die wurden erneuert und aufgefrischt und neu auf den Markt gebracht. Hat jetzt nicht so super funktioniert jetzt bei einem Produkt, aber es wird forciert, dass man das macht. Wir haben jetzt momentan ein sehr gutes Produkt auf den Markt

gebracht. Momentan ist es nicht freigegeben, aber es ist eine so Multifunktionsmaschine, die jetzt von mehreren Maschinen zusammengebracht worden ist. Das ist innovativ.

I: [00:10:15] Und liegt dabei der Fokus bei der Entwicklung von Neuem oder wurde das Bestehende effizienter gemacht?

P4: [00:10:26] Ja, vielleicht beides zusammen, weil das Modell ist immer ein bisschen das Gleiche geblieben. Aber ja, da hat auch die Technik auch eine Rolle gespielt und unsere Maschinen sind jetzt sehr, sehr mechanisch gewesen und die neue ist sehr auf das Elektronische umgeändert worden. Mit Steuerungen und innovativer Technik eingebracht. Also ich würde jetzt es so sagen. Ein bisschen beides. Ja.

I: [00:11:00] Okay.

P4: [00:11:01] Das Rad wurde schon nicht neu erfunden. Aber ja, so ein bisschen so gesehen. Ja.

I: [00:11:09] Und wie ausgereift muss die Lösung sein, bevor die Maschine an den Markt geht? Was legt man da mehr Wert auf Perfektion oder Geschwindigkeit?
P4: [00:11:21] Ja, vermutlich muss auch beides natürlich stimmen. Die Geschwindigkeit sowieso. Industrie ist eher eine Branche, die schnell laufen muss. Aber da sind wir sehr gut drin. Und Qualität ist sehr wichtig. Das muss stimmen. Wenn da Fehler auftauchen, dann ist es für eine schnelle Produktion eh nicht gut. Also das ist halt, würde ich jetzt sagen, so ein Zusammenspiel, das passen muss.

I: [00:12:00] Und Sie haben es ja auch angesprochen. Sie haben ja neue Maschinen auch auf den Markt gebracht. Und wie werden dann diesbezüglich die Markt- und Kundenbedürfnisse aufgenommen?

P4: [00:12:12] Also wir haben jetzt so neue Maschinen, an unseren bestehenden Kunden weitergeleitet, dass sie die natürlich zuerst brauchen und testen. Also wir haben so Beta-Test sagen wir denen. Und die werden von Firma A nach Tunesien hingeschickt und sie bekommen von uns so zehn Testmaschinen und sie prüfen die und schauen wie das funktioniert und das machen wir auch noch mit anderen Werken. Und jetzt, soviel ich weiß, läuft es jetzt momentan und sie haben jetzt auch noch ein paar Verbesserungen eingebracht, was jetzt nicht so gepasst hat. Und jetzt wurde alles noch ein bisschen gestoppt, weil wir haben ein kleines Problem entdeckt. Und so wird auch die Maschine verbessert und reif dazu gebracht, dass sie dann fertig ist für den Markt.

I: [00:13:10] Interessant. Und wie werden dann aus ihrer Sicht neue Geschäftsmodelle erschlossen, also von der Idee dann bis zum aktuellen Stand?

P4: [00:13:22] Ähm. Es ist schwierig. Also das ist so, wir haben so Standardmaschinen und unsere Maschinen, die wir produzieren, die werden dann in den Maschinen eingesetzt. Wir haben so wie ein Teilprodukt von den Maschinen. Nachher kommt es ja darauf an, wie und wo das eingesetzt wird und für was. Das ist natürlich jetzt ein bisschen schwierig zu sehen, was da läuft und wie es läuft. Klar, ich bin noch ein Schritt vorher in der Produktion. Ich schau jetzt nicht so weit zu der Kundschaft oder was es da braucht. Das ist für mich schwierig zu sagen, wie das ist. Aber ich denke, das muss auch eine Zusammenarbeit sein mit unserer

Entwicklung und von denen, die die Maschinen brauchen, dass man da herausfindet, was besser ist und was man brauchen kann.

I: [00:14:27] Und wie erleben Sie so Projekte, die durchgeführt werden? Jetzt innerhalb der Organisation?

P4: [00:14:35] Meistens haben wir kleine Projekte und wenn wir so Projekte haben, dann werden sie von der Entwicklung gesteuert. Außer das sind so Produktionsprojekte, die wir nur für die Produktion machen. Aber normal ist bei uns, dass ein Projekt korrekt verläuft, dass alle involviert werden, startet das immer von der Entwicklung aus und dann wird es auch gesteuert durch die Produktion, durch die AVOR oder was es dann natürlich alles braucht, durch den Einkauf. Das sind dann mehrere Leute, die da zusammenarbeiten müssen. Einfach gesagt, müsste ein Projekt aufgebaut werden. So läuft es eigentlich bei uns also. Die Projekte die jetzt hier so gemacht wurden.

I: [00:15:33] Ja. Und wo würden Sie die größten Herausforderungen innerhalb der Projektorganisation sehen?

P4: [00:15:45] Ja, dass man die Idee weiterverfolgt. Meistens ist man, wenn man mehrere Leute zusammen sind und wenn man ein Projekt hat, dass man sich halt irgendwo verliert. Oder dass man die Idee ähm...ja wie den Weg verliert. Und da braucht es natürlich immer einen guten Projektleiter, der das ein bisschen in die richtige Richtung steuert.

I: [00:16:14] Ja.

P4: [00:16:14] Und was natürlich wichtig ist, dass man auch die Meilensteine setzt, dass man sagt, das Projekt muss jetzt bis da so weit kommen. Und da musst du natürlich alle ein bisschen mitziehen und mithelfen.

I: [00:16:28] Ja.

P4: [00:16:30] Aber sonst Schwierigkeiten. Die Schwierigkeit ist, dass es richtig abgeschlossen wird.

I: [00:16:42] Und wie sind die Entscheidungswege generell geregelt innerhalb der Organisation? Hierarchisch oder flach?

P4: [00:16:51] Also jetzt bei uns recht flach. Also wenn jetzt zum Beispiel sagen wir ein Monteur irgendwo beim Projekt dann sieht, dass etwas nicht genau funktioniert dann nimmt er direkt Kontakt auf mit dem Entwickler und sagt ihm oder sie schauen sich das Problem an und wird das so schnell wie möglich gelöst. Und das wird ja untereinander diskutiert und da sieht man nicht die große Differenz, ob das ein normaler Mitarbeiter ist von der Produktion oder ein Projektleiter oder ein Entwickler, der da dabei ist. Das sehen wir auch, würde ich jetzt sagen, sehr flach aufgebaut und sehr wie man so schön sagt, doch so familiär, dass man das ein bisschen so diskutiert und anschaut.

I: [00:17:42] Ja, und wie schnell kann die Organisation auf Veränderungen reagieren? Wie anpassungsfähig ist sie diesbezüglich?

P4: [00:17:53] Ja, manchmal dauert es natürlich schon ein bisschen länger, weil man muss ja normal immer eine Änderung machen. Muss man die Zeichnung anpassen, muss man ja schauen, ob es stimmt. Plus muss man das noch extern geben, wenn das Teil extern gefertigt wird, muss das auch zum Lieferant weitergeleitet werden. Und manchmal dauert halt diese Zeit ein bisschen länger, weil wenn man jetzt sieht, man hat eine Bestellung beim Lieferanten, der fertigt ja die Teile schon im Vorhinein und vermutlich hat er schon eine Serie gemacht. Und dann bis die neue Änderung kommt, geht das eine Zeit. Oder das ist manchmal ein bisschen das Problem. Oder, dass man natürlich nicht sofort etwas ändern kann.

I: [00:18:43] Haben Sie eher starre Prozesse oder flexible Prozesse?

P4: [00:18:51] Ja, es kommt natürlich auf das Produkt drauf an oder wo das Material bestellt wird, also wo der Lieferant ist. Momentan haben wir eher Lieferanten ein bisschen weiter weg als Europa und das ist natürlich schwieriger zum steuern. Wir haben Lieferanten von Asien. Wenn man da etwas abändern will, ist es nicht nicht so einfach. Irgendwie spart man halt am Produkt, aber man verliert dann an Flexibilität oder sowieso an Qualität. Manchmal, nicht immer.

I: [00:19:32] Ja, und wie würden Sie den Führungsstil innerhalb der Organisation bezeichnen? Ist es so mehr top down oder bottom up?

P4: [00:19:44] Ja. Es kommt ja manchmal drauf an, um was es geht. Wenn....Wenn....Ja schwierig. Es kommt auf den Entscheid an, was man machen muss. Mal geht man sehr, sehr

ruhig dahin und schaut das an. Oder sonst wenn es halt eskaliert, dann muss man das halt irgendwie anders betrachten. Aber sonst? Ja schwierig.

I: [00:20:35] Und was haben Sie das Gefühl? Welche Führungseigenschaften geschaffen werden gefördert?

P4: [00:20:45] Was gefördert wird, ja. Eher...Ich denke....was ja...Auch da kommt es ein bisschen darauf an, wie die Situation ist. Man kann ja nicht als Führungsperson mit allen gleich umgehen. Vermutlich muss man wissen wer da vor einem steht. Bei manchen Leuten muss man ein bisschen anders hingehen und ja, einigen muss man halt ein bisschen mehr mit Liebe daranhin. Also ich habe jetzt zum Beispiel bei mir in meinem Team, habe ich ein Mitarbeiter der ein Burnout hatte. Da weiß ich natürlich im Vorhinein, dass ich da anders umgehen muss. Oder sonst, ich meine ist klar, bei einem normalen Mitarbeiter wird das diskutiert und angeschaut. Wie im normalen Umgang. Also ich würde es jetzt so sagen, wie im Freundeskreis, so dass man so miteinander spricht. Entschuldigung, könnten wir kurz unterbrechen?

I: [00:23:57] PAUSE - Ja, ich bin noch da. Super.

P4: [00:24:01] Okay.

I: [00:24:02] Kein Problem. Wir können wieder weiterfahren. Wir waren ja bei der Frage zum Führungsstil und wie Sie das auch so erleben. Und vielleicht können wir da noch ein bisschen darauf eingehen, wie Sie selbst das erleben, jetzt von der obersten Führungsebene, von anderen Standorten, wie Sie dort das Führungsverhalten beurteilen würden?

P4: [00:24:31] Also das Verhalten ist angepasst oder gut. Was sicher ist, dass man versucht, immer anständig zu bleiben oder sagt, dass man ja in ruhiger Form etwas aussprechen kann oder anschauen kann. Aber ich habe es auch schon erlebt, dass man halt wenn jetzt jemand von einer Führungsposition eine Idee hat, dann ist es halt so, da muss ich das irgendwie akzeptieren und das wird auch so rübergebracht, oder? Würde ich sagen, aber das muss halt so sein.

I: [00:25:33] Ja. Und wie würden jetzt im Allgemeinen das Kommunikationsverhalten der Organisation beurteilen, also punkto Transparenz, Fehlerkultur?

P4: [00:25:48] Transparenz soweit es geht und soweit es sein muss, aber nicht weiter. Es gibt Informationen, die halt irgendwie erst weitergegeben werden, wenn es soweit ist und man probiert dann eine globale Information zu geben oder eine generelle zum Beispiel an einer Mitarbeiter Sitzung und halt probiert dann so weiter zu geben. Aber es kommt natürlich jetzt immer ein bisschen darauf an. Bei uns haben wir natürlich das Problem gehabt, dass die Firma eine Verlagerung macht. Ich würde jetzt sagen, es ist nicht so schön und korrekt gemacht worden. Man muss das halt akzeptieren. Dann ist es halt so, oder? Von den Informationen weiß man halt, das hat früher schon angefangen, oder? Die, die halt da sind, kriegen das erst mit, dann so ein bisschen halt, wenn es dann konkret wird, ja.

I: [00:27:17] Und wie würden Sie das Kommunikationsverhalten an Ihrem Standort beurteilen, unabhängig von der Verlagerung?

P4: [00:27:32] Ja, das Verhalten ist korrekt. Das ist sicher so, und ja, sicher nach Gesetzesform. Also dass man sich so an die Gesetze hält und sagt: Das ist so laut Statut oder Gesetz oder nach Arbeitsmodell oder was es dann natürlich ist. Jetzt bei einer Verlagerung ist natürlich alles ein bisschen schwieriger oder komplizierter. Aber ich würde jetzt so sagen, sicher nach Gesetz. Also in die Wege geleitet wird, ja.

I: [00:28:20] Sehr gut. Und wenn wir zurückkommen, zum allgemeinen Teil. Wie sehr, würden Sie sagen, kann man sich als Mitarbeiter für die Organisation im Allgemeinen engagieren?

P4: [00:28:37] Da würde ich jetzt sagen, das ist überall ein bisschen gleich. Der Mitarbeiter, wenn er etwas haben will oder etwas erreichen will, dann muss er selber den Schritt machen. Ist klar, wenn man natürlich sieht, dass jetzt ein Mitarbeiter ein guter Mitarbeiter ist oder man sagt, den könnten wir noch für etwas anderes brauchen versucht man ihn zu stimulieren, dass man ihn dahin bringt. Aber ja, ich sage, wichtig ist natürlich das, dass man ein bisschen selbstständig sein muss und sagen: "Hey, das will ich und das will ich erreichen". Und klar, so Sachen kommen immer raus, wenn man so Mitarbeitergespräche macht und dann halt ein bisschen zusammen diskutiert. Aber sonst? Wichtig wäre es schon, dass man sich meldet und sagt: "Ja, das will ich. Das will ich erreichen. Können wir das zusammen machen?"

I: [00:29:41] Und werden denn diese Beiträge auch gefördert und honoriert, wenn man sich engagiert?

P4: [00:29:50] Also ja, wenn man zum Beispiel sich dann anmeldet für eine Schule, eine Weiterbildung, beteiligt sich die Firma auch. Ob es jetzt die Hälfte von dem Kurs ist oder den

ganzen Kurs zahlt oder die Schulung, kommt es dann am Ende darauf an, für was das es ist. Man kann zum Beispiel auch eine Technikerschule abschließen und die Firma übernimmt die Hälfte. Also das sicher. Und honoriert jetzt - kommt auch darauf an. Wir haben jetzt zum Beispiel manchmal so Geschenke, die wir bekommen, so Gutscheine. Wenn man zum Beispiel mal eine Lieferung gemacht hat, die jetzt zum Beispiel einige Samstagsarbeiten erbracht werden müssen,dann gibt es so was. Aber sonst generell von der Ausbildung her muss man das sich natürlich auch raus holen mit Titel und Abschluss von einem Studium oder so.

I: [00:31:07] Ja. Sie haben sie angesprochen, die Ausbildung. Wie würden Sie dann die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sehen?

P4: [00:31:17] Ähm. Ja, es ist klar, wir sind eine kleine Firma und da ist immer ein bisschen schwieriger, ein bisschen weiterzukommen. Aber auch da, wenn jemand etwas will, kann er schon etwas erreichen.

I: [00:31:38] Ja.

P4: [00:31:39] Aber es ist sicher schwieriger, in einer kleinen Firma anstatt einer großen Firma etwas zu erreichen.

I: [00:31:51] Und wie würden Sie das Miteinander im Team beschreiben? Vom Gemeinschaftsgefühl her.

P4: [00:32:01] Da würde ich sagen, das ist ein bisschen weniger der Fall als Team, dass man das ein bisschen so anschaut. Ich denke, das sind jetzt so Sachen, wo man sagt...Vom Bauchgefühl, würde ich jetzt sagen, dass man so in einem Team, wenn jetzt einer eine Weiterbildung macht oder etwas macht, da kommt vielleicht ein bisschen auch der Neid vor im Team, würde ich jetzt behaupten. Ist jetzt ein bisschen Bauchgefühl, von einigen Leute, andere sagen "Ja, wenn du jetzt jung bist, machst du was, das ist gut." Und dann ist das auch auch positiv gesehen. Ich denke, es hat sicher beide Seiten.

I: [00:32:52] Ja, und so im Allgemeinen wie würden Sie sagen, ist die Teamarbeit oder die Zusammenarbeit untereinander?

P4: [00:33:08] Ja, da ist nicht immer gleich. Normal ist es so, dass immer die Gleichen mehr leisten und immer die Gleichen sich ein bisschen drücken. Naja, es ist auch nicht immer so, es kann auch andere Situationen geben. Das ändert. Aber im Normalfall, wenn ich das so sehe. Die, die am Samstag arbeiten kommen, sind immer die gleichen und die, die nicht kommen, haben eh immer eine Ausrede. So gesehen. Manchmal ist es halt schon, wenn man sagt man braucht Unterstützung, das Team muss zusammenhalten, dann geht das auch. Aber das ist nicht immer der Fall.

I: [00:34:06] Ja spannend. Vielen Dank für diesen Einblick. Ich sag jetzt mal, für die aktuelle Situation, wie Sie diese wahrnehmen, auch von der Unternehmenskultur Seite her. Und ich würde jetzt übergehen in die gewünschte Unternehmenskultur, so wie Sie sich eigentlich die Unternehmenskultur wünschen würden für sich selber. Und da würde ich jetzt bei der ersten Frage darauf eingehen, welche Aspekte für Sie bei der Unternehmenskultur am wichtigsten sind.

P4: [00:34:43] Ja. Es ist auch nicht immer gleich, aber die Aspekte.... ich sag mal, dass die Harmonie stimmen muss das ist sehr wichtig oder wenn man im Betrieb ist eben...Sie haben ja vorhin gesagt das Team, das ist schon am Schluss vermutlich das Wichtigste, wenn man in einem Team dabei ist, dass es da passt. So kann man die Arbeit als besser empfinden oder als angenehmer.

I: [00:35:26] Ja. Gibt es noch weitere Aspekte, die für Sie wichtig sind im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur?

P4: [00:35:35] Ja, es gibt noch einige Sachen, die dazugehören sollen oder dürfen. Manchmal kommt es auf die Situation drauf an, was man am machen ist oder wo man arbeitet. Aber sonst? Ja, ähm schwierig..Ähm...

I: [00:36:11] Sonst komme ich noch mal auf die Frage zurück. Dann können wir weiterfahren mit der zweiten Frage, und die knüpft ein bisschen an auf die vorhergehende Frage, ganz am Anfang. Und da würde ich gerne wissen: Können Sie sich mit den aktuellen Zielen der Vision, Mission und den Werten der Organisation identifizieren?

P4: [00:36:37] Leider wissen wir das. Die Situation ist halt jetzt so, aber ich kann auch verstehen, dass die Firma halt so Schritte macht, oder? Einerseits müssten wir uns halt so identifizieren und sagen das ist halt so und wir müssen uns so richten. Ob das jetzt ein Eigenverschulden ist oder eine Idee von der Firma, dass es eine Änderung gibt.

I: [00:37:12] Und was würden Sie sich so wünschen, jetzt bei der Generierung von neuen Ideen wie dem Innovationsprozess zur Entwicklung von neuen Produkten? Hätten Sie sich da in der Vergangenheit irgendwie mehr Zusammenarbeit gewünscht mit dem Engineering? Wie sieht es aus?

P4: [00:37:38] Normal ist, dass neue Ideen immer von der Entwicklung kommen und die Mitarbeiter von der Produktion, die sind halt am Produkt festgebunden. Normal. Der Mitarbeiter, der unsere Maschine ist, er denkt gar nicht an Verbesserung oder Innovation. Der weiss, ich muss meine Arbeit so liefern, dass sie gut ist oder sehr gut ist. Das andere schaut man nicht an. Ist klar, wenn dann irgendwo ein Projekt ist und man nimmt dann die Mitarbeiter von der Produktion in das Projekt hinein, ist das natürlich sehr, sehr schön und interessant für den Mitarbeiter, der das da mitmachen kann. Aber ich denke, so von der Produktion hat der Mitarbeiter gar nicht die Ansicht von der Innovation von einem Produkt. Der Ingenieur, der Entwickler hat eine andere Ausbildung oder er hat eine andere Sicht. Ich würde sagen, das muss man halt ein bisschen trennen. Es ist klar auch einer von der Montage oder Monteur hat gute Ideen.

I: [00:39:02] Genau.

P4: [00:39:03] Aber er sieht auch die Technik halt nicht so wie ein Entwickler oder Ingenieur. Das muss man halt schon klar sehen.

I: [00:39:12] Ach so, ja.

P4: [00:39:14] Also würde ich sagen. Aber ja es gibt natürlich auch Mitarbeiter, die sind halt 20, 30 Jahre in der Produktion und das ist klar, dass sie die Sache von einem anderen Blickwinkel sehen können. Aber normal würde ich sagen, dass das die Leute machen, die da wissen, wie das funktioniert. Um etwas Neues hineinzubringen oder Innovation.

I: [00:39:46] Ja. Und gibt es denn aus Ihrer Sicht Strukturen und Regeln, welche verändert werden müssen, damit es ein bisschen mehr Flexibilität innerhalb der Organisation geben würde?

P4: [00:40:03] (..) Was wichtig wäre, zum Beispiel was sicher der Firma gut tun würde sind so kleine Workshops, wo man halt die Mitarbeiter und die Entwickler ein bisschen zusammen nimmt und so Ideenbildung machen kann. Und so kann man das natürlich ein bisschen fördern. Das wird halt weniger gemacht. Ist klar, weil das kostet natürlich Geld und Zeit. Aber so etwas einführen ist sicher gut. (..) Sicher interessant für die Firma. Ob es etwas bringt, kann ich nicht sagen. Aber kann man es ja probieren.

I: [00:40:49] Und wie müssten dann für Sie effiziente Prozesse und Abläufe gestaltet sein?

P4: [00:40:58] Wie diese gestaltet werden müssen...(..) Es geht ja um Abläufe oder Prozessoptimierung, die man halt anschauen muss. Da können wir sehen, was man verbessern muss. Es gibt ja so geschulte Leute, die haben die Prozesse im Griff oder können schauen, was man verbessern kann. Ja, aber da muss auch den Ablauf angeschaut werden. Man kann nicht einfach effizienter werden und schneller werden und irgendwie am Produkt Fehler einbauen. Man muss natürlich immer, wenn man etwas ändert oder schneller machen will, aufpassen was man ändert.

I: [00:41:51] Und wie würde denn so ein optimaler Entscheidungsprozess aussehen?

P4: [00:42:00] Also normal macht man so wie ein Verbesserungsprozess, oder. Der jeder einreichen kann und man kann das so in die Wege leiten. Und dann wird das protokolliert und dann wird das aufgenommen und dann wird es von der zuständigen Person kontrolliert und angeschaut und vermutlich angepasst werden. Aber das ist natürlich auch wieder so wie ein kleines Projekt, wo man sagen muss: Kann man das machen oder kann man das nicht machen? Man muss zuerst Tests durchführen, bevor man eine Änderung einfließen lässt oder eine Optimierung oder was es denn ist.

I: [00:42:46] Ja. Und was wäre denn für Sie ein optimales Kommunikationsverhalten innerhalb der Organisation? Auch so bei Entscheidungen oder Zusammenarbeit?

P4: [00:42:59] Also optimal ist für mich etwa so, dass man auf eine schnelle Reaktion eingeht. Wir machen zum Beispiel Shopfloor. Jetzt momentan haben wir das alles ein bisschen auf Eis gelegt. Aber normal ist, dass Shopfloor, dass man jeden Tag zum Mitarbeiter geht oder jeden Tag sich rasch trifft und da kommuniziert was fehlerhaft war, was nicht gut war, was man ändern kann oder was positiv ist oder was man verbessern kann. Und das ist natürlich für die Produktion sehr, sehr wichtig, wenn man innovativ und wenn man sich verbessern will, immer in Vordergrund setzen. Das wäre vorteilhaft. Jetzt natürlich bei unserer Situation oder die letzte Zeit haben wir das ein bisschen auf die Seite gelegt. Aber das müsste natürlich bei einem Betrieb immer im Vordergrund stehen.

I: [00:44:11] Ja, das ist so! Und wie würden Sie sich denn ein motivierendes Führungsverhalten vorstellen?

P4: [00:44:22] Äh...(..)Ein motiviertes Führungsverhalten.(..) Ja, dass man...Also die Leute so nimmt, wie sie sind. Dass man mit den Mitmenschen gut umgehen kann und die Welt von der Sonnenseite zeigt. Wichtig ist...Manchmal vergisst man, warum man arbeitet oder was man macht und das ein bisschen auch aufzeigen, oder? Man kann ja zum Beispiel sagen, was für andere Arbeiten es auf der Welt gibt. Und zeigen, wie gut es uns geht. Und manchmal vergessen wir das.

I: [00:45:17] Ja, das ist so! Und was würde es denn brauchen, dass Sie sich eigentlich in einem hohen Maße mit einer Organisation verbunden fühlen würden?

P4: [00:45:32] (..) Ja, das natürlich...Also wichtig wäre, dass man die Sache halt miteinander löst oder dass man das gleiche Ziel sieht. Das ist wichtig, oder. Dass wir alle auf der gleichen Seite, ja...in die gleiche Richtung sieht. Das ist wichtig. Das muss man halt ein bisschen erkennen. Und manchmal als Führungskraft sieht man dann das auch zu spät, wer nicht auf der gleichen Ebene oder auf gleichem Niveau arbeitet und da muss man halt ein bisschen feinfühlig sein, dass man das erkennt.

I: [00:46:29] Ja. Und wie würden Sie sich eine angenehme und proaktive Zusammenarbeit vorstellen?

P4: [00:46:38] Ja angenehm. Für mich ist, dass es sehr familiär ist. Mit den Mitarbeiter so umgeht wie man zu Hause umgeht, sei es dem Sohn oder mit der Frau oder mit den

Verwandten. Dass man sich aufs Positive stimuliert und dass man so dann ein angenehmes kollegiales Gefühl bekommt.

I: [00:47:18] Ja schön. Ich finde es auch noch jetzt einen guten Schlusssatz für die Überleitung zur letzten Frage. Wir sind schon fast am Ende des Interviews angelangt. Die letzte Frage würde sich mehr auf die Lern- und Weiterentwicklungkultur beziehen. Also wie würde für Sie diesbezüglich eine optimale Lern- und Entwicklungskultur aussehen?

P4: [00:47:44] Habe ich Sie richtig verstanden? Eine Lehrkultur?

I: [00:47:45] Ja genau, eine Lern- und Weiterentwicklungskultur.

P4: [00:47:55] Für mich wäre wichtig die Kommunikation. Und manchmal, wenn man zusammen etwas kommuniziert und redet kann man schon etwas dazulernen, dass man das bisschen beibehaltet. Eben auch da auf jeder Ebene, dass man das ein bisschen diskutiert und die Sache zusammen anschaut. Und da kann man vielleicht das Beste rausholen oder das Optimale würde ich sagen. Wenn man das beibehalten kann, wäre das sicher schön und angenehm für alle.

I: [00:48:43] Ja sehr schön. Vielen Dank jetzt auch für die Beantwortung der letzten Frage. Und zum Schluss, habe ich noch eine Bitte, dass Sie mir noch drei Adjektive nennen würden, welche die Unternehmung für Sie symbolisiert.

P4: [00:49:00] Unser Unternehmen?

I: [00:49:04] Ja, genau.

P4: [00:49:09] (..) Das war bei mir auch ganz am Anfang, ich würde es als familiär betrachten. Und ich denke, seit ich da bin, ist es so, dass es ein sehr positives Zeichen von dieser Firma ist. Klar, es hat natürlich auch ein bisschen geändert. Was kann ich noch sagen..ja...familiär und sonst..äh...(..)

I: [00:49:51] Und sonst?

P4: [00:49:56] Jetzt bin ich blockiert.(lacht)

I: [00:49:59] Kein Problem. Wir nehmen das einfach so auf "familiär". Wir haben ja ganz zu Beginn jetzt vom zweiten Teil noch gesagt, wir kämen jetzt da noch auf die Frage zurück: "Was für Sie bei der Unternehmenskultur wichtig wäre für Sie?" Vielleicht haben Sie da noch den ein oder anderen Input geben möchten.

P4: [00:50:33] (..) Also wichtig für mich war zum Beispiel, dass man so flexible Arbeitszeit hat. Das finde ich natürlich sehr, sehr positiv. Es ist klar, es ist natürlich schwierig zu gestalten oder zu organisieren. Aber seit ich in der Industrie arbeite, sehe ich, dass es sehr schön ist, so zu arbeiten, wenn man die Flexibilität hat. Da kann man, und das ist natürlich sehr wichtig, das ein bisschen mit der Familie oder auch mit dem Privatleben verkuppeln kann. Sei es weil ich eine Sportart ausübe und ich um 16:00 schon gehen muss. Mit der flexiblen Arbeitszeit kann ich rechtzeitig aus der Firma. Wenn ich natürlich bei einem Dienstleister bin oder eine andere Arbeit mache oder im Verkauf, da muss man bis 18:30 vermutlich arbeiten. Da ist man eben mehr geblockt. Oder auch auf die flexible Zeit von morgen und man muss nicht pünktlich um 7.00 da sein. Es ist für sehr viele Mitarbeiter ein

Stressfaktor, wenn man ganz genau pünktlich da sein muss. Und dann spielt es eine grosse Rolle, dass man halt mit öffentlichen Verkehrsmitteln kommen kann. Weil wenn man so flexible Arbeitszeit hat, kann man auch einen Bus oder einen Zug später nehmen und halt das Familiäre zuerst erledigen und dann in die Arbeit kommen kann. Wir haben jetzt bei uns flexible Arbeitszeit und die späteste Ankunftszeit, die man halt einhalten muss ist 8:30 und das ist schon recht gut. Und manche, die halt noch später kommen, da passiert auch nichts. Das ist zum Beispiel etwas sehr, sehr Wichtiges für mich, dass es eine Firma hat. Aber ja, was natürlich auch sehr wichtig ist und das ist so, dass man auch auf die Sicherheit schaut, dass die Firmen auch sehr, sehr viel investieren in die Sicherheit für die Mitarbeiter. Wenn man in der Produktion arbeitet, dass man durchaus auch Verletzungen einholt. Ganz einfach jeder Mitarbeiter bekommt zum Beispiel Sicherheitsschuhe oder so kleine Sachen die halt sein müssen. Das ist sehr wichtig, oder? Manchmal geht das auch so vergessen, dass halt immer eine Gefahr bei der Arbeit da ist. Und da würde ich jetzt sagen, die Firma A, legt auch sehr viel Wert darauf, dass das nichts passiert. Also bei so mechanischen Maschinen ja. Der Rest ergibt sich irgendwie. Was auch wichtig ist. Zum Beispiel, dass man nicht weit weg arbeitet, dass die Firma in der Nähe sein muss von zu Hause. Das ist auch sehr, sehr wichtig.

I: [00:54:19] Ja, vielen herzlichen Dank also nochmals für das Zurückkommen auf diese erste Frage und das Spezifizieren. Wir sind jetzt bereits am Ende des Interviews angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch Inputs oder irgendwelche Anmerkungen, die Sie gerne losgeworden wären?

P4: [00:54:46] Nö. Also ich finde zum Beispiel schön, ein solches Studium das Sie machen oder eine Masterarbeit. Was für mich jetzt interessant ist, dass ich jetzt sehe, wie es auf einer anderen Seite gesehen wird. Also von der Fragestellung, die Sie gemacht haben. Eben wir

sind oft so in der Arbeit drin, dass wir an einige Sachen gar nicht nicht denken. Es ist natürlich für mich auch sehr positiv, dass ich mir da ein Stück rausschneiden kann und sagen kann: Was ist es auch noch wichtig oder hab ich jetzt vielleicht die letzte Zeit vernachlässigt? Sei es jetzt mit meinen Mitarbeitern oder mit meinen Mitmenschen, meinen Arbeitskollegen. Und das ist der Punkt, das haben wir zwischendrin mal gesagt, dass es wichtig ist, das zusammen sprechen oder miteinander etwas erledigen und was man sonst manchmal vernachlässigt.

I: [00:55:55] Ja, das ist schön zu sehen. Vielen herzlichen Dank auch für das Gespräch. Und wenn Sie Interesse haben, kann ich Ihnen danach gerne die Auswertung der Daten und die Schlussfolgerungen meiner Thesis auch zukommen lassen. Vielen Dank dafür und ich würde jetzt die Aufzeichnung beenden und danke Ihnen für das Gespräch.

P4: [00:56:24] Ja, danke vielmals. Und viel Glück für den Abschluss.

I: [00:56:28] Dankeschön vielmals.

MATHE - 2nd Interview – P5 – 20220516_120623 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:09] Vielen herzlichen Dank für das Interview und dass Sie daran teilnehmen. Vielleicht können Sie kurz auf Ihre Position im Unternehmen und seit wann Sie dort angestellt sind eingehen?

P5: [00:00:30] Ja, also es wird ja auch anonymisiert. Mein Name ist Vorname Nachname. Ich bin seit 2013 hier bei Firma A angestellt. Ich hatte damals gestartet als Hardware- und Softwareentwickler und bin mittlerweile Bereichsleiter vom Bereich CoC Applications, speziell vielleicht noch wir sind in einem größeren Change drin. Das bedeutet Fragen, die kommen werden, werde ich einfach mit der aktuellen Situation, in der wir da drin sind, beantworten.

I: [00:01:04] Ja, das ist doch sehr gut. Perfekt. Ja, dann würden wir jetzt starten mit der aktuellen Unternehmenskultur. Das ist eine Vertiefung des Fragebogens, den Sie bereits ausgefüllt haben. Und da war die erste Frage: Ja, wie würden Sie die Ziele, die Vision und die Mission Ihrer Organisation umschreiben?

P5: [00:01:22] Ähm ist aktuell eine schwierigere Frage, die zu beantworten ist. Also die...ähm....da wir jetzt in diesem Change drin sind, unser Standort wird geschlossen. Das bedeutet, dass die Produktion verlagert wird und wir aktuell in diesem Projekt jetzt vertieft arbeiten. Das heißt, kurzfristig bedeutet das auch, dass wir den Fokus darauf haben, dass an anderen Standorten dann wieder produziert werden kann. Übergeordnet kann ich sagen, dass wir ganz klar mit dem Ziel hier entwickeln, dass dem Kunden Systeme angeboten werden können. Wir können noch darauf eingehen. Die Vision, die ist auf der Website hinterlegt. Jetzt schaue ich da, ob ich dort die Daten auch so rauskriege, weil ich muss ehrlich sagen,

dass ich den Satz wie es...ähm...wie die Vision sein soll, die habe ich aktuell so nicht im Kopf.

I: [00:03:06] Ähm. Soll ich sie kurz auflisten? Sonst kann ich sie kurz teilen, wenn das hilft.

P5: [00:03:27] So, jetzt habe ich es auch offen, ist gut. Also ich lese es kurz vor. "Wir sind auf einer Mission. Unsere Kunden betrachten und erleben uns als eine weltweit führende Technologie Gruppe mit Fokus auf innovative Lösungen für die industrielle Verarbeitung von Kabel und anderen flexiblen Materialien. Wir streben nach der globalen Führungsrolle hinsichtlich Technologie, Qualität und Service. Als Geschäftsbereich der Metall Zug Gruppe sind wir eines der erfolgreichsten Unternehmen unserer Branche." Ja, und was bedeutet das dann auf der Visions Ebene? "Wir glauben an eine Welt ohne technische Grenzen. Deshalb geben wir Produzenten die Macht, möglichst einwandfreie Produkte herzustellen." Und das dann auf der Mission. "Unsere Mission ist es, in allem, was wir tun, die präzisesten, die marktweit umfangreichsten und leistungsfähigsten Produkte und Lösungen zu sein. Zudem setzen wir weltweit den Standard für hervorragenden Service und erstklassige Kundenorientierung. Wir bringen stets Innovationen und Verbesserungen in all unseren Geschäftsbereichen und fungieren unseren Kunden als kompletter strategischer Systempartner."

I: [00:04:54] Ja, das ist eine Menge. Und wie sieht es aus? Können Sie sich damit identifizieren? Ich merke, das ist ja wirklich jetzt viel auch reingepackt, von Innovation, Präzision, wir sind die Besten zu Verbesserungen.

P5: [00:05:13] Ja klar, diese Formulierungen sind natürlich, die sind so weit durchdacht und auch kommuniziert, damit die Identifikation steht. Zusammengefasst kann ich das eigentlich in eigenen Worten so bringen, dass es das Ziel ist, dass wir als Systemanbieter für den Kunden einen Partner sind. Das bedeutet, dass wir dem Kunden in der möglichst breiten oder der ganzen Wertschöpfungskette Lösungen anbieten können, damit er dann seine Produkte erfolgreich und qualitativ hochwertig produzieren kann.

I: [00:05:52] Ja. Ja, das ist interessant. Und die Vision und Mission, ist die jetzt neu erarbeitet worden oder ist die schon länger bestehend?

P5: [00:06:03] Nein, diese Vision, die ist schon länger so bestehend und es sind auch die strategischen Änderungen oder die strategischen Anpassungen, die gemacht wurden. Die zielen natürlich darauf hin, dass wir da diese Richtung....da auch uns weiterentwickeln können in der Organisation.

I: [00:06:25] Und es ist auch wahrnehmbar für Sie so im Alltag?

P5: [00:06:29] Aktuell ist es sehr stark wahrnehmbar. Wir sind in der Organisation gesehen, würde ich sagen...also unsere Gruppe jetzt da an unserem Standort, sind wir die Verlierer, was das betrifft. Es bedeutet, dass unser Standort geschlossen wird, dass Produkte so verlagert werden, was strategisch absolut Sinn macht, aber dann natürlich einzeln für unseren Standort, ja sehr schade ist, dass das so passiert.

I: [00:07:03] Und wie haben Sie in diesem Zusammenhang die Kommunikation erlebt, wenn Sie das so ankündigen?

P5: [00:07:12] Ja, die Kommunikation der Vision, die wurde so nicht mehr bei uns am Standort gebracht. Ich weiß, dass an anderen Standorten die Vision so kommuniziert wurde, weil bei uns....eben weil wir die Verlierer sind wurde da natürlich eine andere Kommunikation auch gewählt. Also eher, dass man da mit Fakten auf den Tisch gekommen ist und gesagt hat, das sind die notwendigen Schritte, die gemacht werden müssen, damit eben auf diese Vision hingearbeitet werden kann.

I: [00:07:48] Dann war es mehr faktenbasiert, die Kommunikation jetzt an eurem Standort?

P5: [00:07:54] Ja. Also es ist nicht so, dass wir nicht irgendwie nicht rentabel gewesen wären, sondern es ist reines...es geht darum, dass die Komplexität reduziert wird im Ganzen. Wir sind viele dezentralisierte Standorte. Das bedeutet, dass jeder Standort irgendwo in einem Bereich drin auch seine Stärken hat. Und das, was jetzt mit dieser Verlagerung passiert, ist wirklich die Reduktion dieser Komplexität.

I: [00:08:22] Und ist es das Ziel, auch Mitarbeiter zu halten, jetzt mit dieser Verlagerung?

P5: [00:08:28] Ja, das ist auch das Ziel, dass Mitarbeiter gehalten werden. Spezifisch wird das ganze Engineering, das wird weiterhin im Raum Zug weiter arbeiten und es wurden auch einzelnen Personen wurden da Angebote unterbreitet, dass sie an einem anderen Standort weiterarbeiten können. Es wird schon jetzt auch der Fokus darauf gelegt, dass für jeden Mitarbeitenden klar ist, wie seine Zukunft dann aussieht. Es gibt Mitarbeitende, die haben selber gekündigt, weil sie schon etwas gefunden haben oder weil sie sich die Zeit auch nehmen müssen, um dann zu suchen. Dann gibt es Mitarbeitende, die eben weiterarbeiten

können. Für die ist das klar, wo sie dann weiterarbeiten. Und so werden wir da bis Ende September auch schon für alle Mitarbeitende eine Lösung haben.

I: [00:09:24] Dann sind sie auch gut getragen? Soweit?

P5: [00:09:27] Genau. Ich arbeite da selber mit, damit dass da irgendwie zu einem Erfolg kommt für die einzelnen Mitarbeitenden.

I: [00:09:37] Ja. Super. Dankeschön. Das war jetzt ein bisschen eben zu den Zielen, Vision und Mission. Und da gehören ja auch immer noch die Werte dazu. Wie würden Sie die Werte umschreiben, die im Unternehmen herrschen, jetzt auch in dieser turbulenten Phase? Das ist ja auch sehr wichtig.

P5: [00:09:53] Ja, Werte sind für mich, die längerfristig aufgebaut werden. Werte, die auch gelebt werden können. Und was wir jetzt aktuell in dieser Situation profitieren ist, wenn da schon eine Grundlage da ist. Das bedeutet Werte, ein Umgang miteinander, auch in Situationen wie diesen, in der wir jetzt drinstecken, dass wir da doch noch einen Umgang haben, der erträglich ist. Also es muss das Ziel sein, die Erträglichkeit aktuell zu halten, weil es ist schon eine turbulente Zeit und wir stecken einiges ein. Und wenn da die Werte oder die Haltung nicht irgendwie auch weiterhin gelebt werden kann, dann wird es gefährlich.

I: [00:10:41] Und haben Sie das Gefühl, die Werte sind gruppenübergreifend oder standortübergreifend oder ist das jetzt einzelnen Standorten zugeordnet?

P5: [00:10:52] Mit den Werten ist ja dann ziemlich schnell auch die Kultur gemeint, die gelebt wird. Und das ist für mich ein Unterschied, ob wir in der Kultur jetzt intern an unserem Standort sprechen oder ob wir übergreifend sprechen. Beispielsweise jetzt das Engineering, das weiterhin bleiben kann, kennt beide Kulturen bereits. Also auch schon in der Vergangenheit hatten wir gemeinsame Projekte und das wird auch weiterhin dann verstärkt passieren, dass wir gemeinsame Projekte mit Deutschland beispielsweise haben. Und da diese Kultur, die funktioniert. Die interne Kultur, die funktioniert natürlich auch gut. Man muss sich einfach vorstellen, wenn da jeden Monat oder sogar teilweise jede Woche Personen gehen, dann spürt man diese Grundkultur, die wir da an unserem Standort hatten, die kriegt man nicht mehr gleich mit. Aber ich würde schon sagen, das ist die Basis, um etwas aufzubauen. Nur sind wir aktuell nicht in der Situation, um etwas aufzubauen, wo wir uns getragen fühlen, sondern jetzt geht es darum, ein Projekt einfach abzuschließen, damit wir dann wieder die Chance haben, Neues aufzubauen.

I: [00:12:14] Dann würden Sie sagen, die Werte von den anderen Standorten sind für Sie wahrnehmbar?

P5: [00:12:20] Die sind immer stärker auch wahrnehmbar. Auch wegen diesem Projekt der Verlagerung kriegen wir jetzt auch mehr mit welche Werte da sind. Und ähm ja, ich würde sagen, das wird sich über die Zeit auch noch verstärken, dass wir die Werte kennenlernen dürfen, wie andere Standorte auch funktionieren.

I: [00:12:48] Dann sind diese heute nicht so bekannt in diesem Maße, wie Sie das wünschen?

P5: [00:12:52] Es war soweit bekannt, wie auch die Zusammenarbeit funktionierte, und zwar wie Projekte auch aufgegleist wurden. Aber ich würde sagen, das wird sich sicher noch verstärken und war bis anhin so weit möglich, dass es wahrnehmbar war, wie es einfach auch funktionierte.

I: [00:13:16] Ja, und sie haben es ja auch schon angesprochen, mit den Projekten durchzuführen. Das ist auch eine Frage, die ich mir gestellt habe: Wie werden Projekte zur Zielerreichung durchgeführt? Wie werden die Rollen verteilt? Wer sind dabei die Entscheidungsträger? Ist das Standortübergreifend? Ist das Standortbezogen? Wie würden Sie das beschreiben?

P5: [00:13:36] Man muss sich vorstellen, dass unser Standort, oder eben das Engineering dann in Zukunft, Entwicklungen betreibt....das sind dann unvollständige Maschinen. Also diese Maschinen werden dann irgendwo integriert in ein übergeordnetes System. Und das zwingt uns auch diese Zusammenarbeit vertieft gemeinsam, auch die Auslegeordnung für ein Projekt, durchzuführen. Damit das dann auf Produkteebene auch möglich wird. Jetzt, wenn ich das verknüpfe mit der Vision, wenn wir da versuchen, auch Gesamtsysteme und auch Werteketten von Kunden abzubilden, dann verstärkt sich das noch einmal mehr. Das bedeutet dann auch, dann fängt man an, die Überlegungen zu machen, wie werden die Sachen dann beschafft, wie werden oder wo werden die Module dann zusammengeschraubt? Wo findet das Assembly statt und wie findet eine Inbetriebnahme statt? Inklusive danach wenn die Maschine dann verkauft ist, wie findet oder wie kann After Sales dann betrieben werden? Und das ist ein Netzwerk, dass dann zusammen fungieren muss, das da funktionieren muss.

I: [00:14:56] Und wie ist da die Organisation? Sind Sie noch nach der klassischen Projektmanagement Methode organisiert, also nach Waterfall oder sind Sie bereits schon im Stadium der agilen Projektmethoden?

P5: [00:15:10] Wir sind am lernen. Wir lernen aktuell agile Projektmethoden. Also wir werden da jetzt bis Ende Jahr mal Scrum einführen. Scrum ist ein Thema, da werden wir uns aber auch ein Jahr Zeit geben, bis wir das eingeführt haben. Das bedeutet dann, wir werden auch agil die Einführung handhaben. Wir werden da einsteigen und werden vorerst uns darauf konzentrieren, dass wir da einen Feedback Loop aufbauen können, um eben dann mit dieser neuen Form auch gemeinsam uns zu entwickeln. Wie kann das funktionieren...

I: [00:15:50] Und das ist Standortübergreifend gedacht oder ist es mehr jetzt im Engineering an sich?

P5: [00:15:57] Ja, das ist jetzt vorerst sicher im Engineering so angedacht. Dadurch, dass wir gezwungen sind..Das einzige Engineering sind, das nicht mehr einen produzierenden Standort im gleichen Gebäude oder am gleichen Standort hat, sind wir sozusagen auch ein Stück weit gezwungen, dass wir dort Überlegungen machen müssen, wie soll dann ein Netzwerk global funktionieren? Und es ist ein Unterschied, ob Ideen dann ausgerollt werden oder ob dann wirklich wir uns da konkret daran machen und uns auch die Überlegungen machen müssen. Und das ist so, also durch das, dass wir jetzt da unter diesem Druck ein Stück weit auch sind, stellen wir uns vor, dass wir das als Dienstleistung, man kann es dann so sehen als Dienstleistung, anbieten wollen. Und das bedeutet auch das, was wir tun, müssen wir auch verstärkt dann kommunizieren können, um auch einfach den Mehrwert, den wir dann ins Netzwerk reintragen, sichtbar zu machen.

I: [00:17:01] Ja, ja, das wird spannend und ist ja auch verknüpft mit der digitalen Unternehmensstrategie. Also das ist ja auch ein Thema, wie sie da aufgebaut sind. Also ist gibt es so eine Strategie? Sind Sie da auf dem digitalen Weg?

P5: [00:17:19] Ja, was sich ja sicher markant mal geändert hat, ist das hybride Arbeiten. Also ich würde mal sagen, hybrides Arbeiten funktioniert soweit, dass man miteinander kommunizieren kann, dass man miteinander Daten austauschen kann. Da gibt es auch jetzt die entsprechenden Tools hierzu. Beispielsweise sind wir jetzt wirklich stark mit Teams unterwegs, bauen auch das Framework auf mit Teams. Das sind dann beispielsweise irgendwelche Tasks, die wir da mit Buckets so verknüpft haben, dass man das Ganze eben auch dann agil gestalten kann. Und das ist sicher ein Vorteil, jetzt, da auch mit dieser Vergangenheit, mit Corona, dass wir eben auch wieder gezwungen waren, von der Umwelt gegeben, dass da neue Formen gefunden werden. Und da sehen wir Chancen, die wir jetzt nutzen wollen und auch diese Drive mitnehmen wollen, um uns da weiterzuentwickeln.

I: [00:18:22] Ja, es bietet ja auch ganz viele Chancen und das auch in der Zusammenarbeit. Und da ist auch die Frage: Sie haben ja vorhin erwähnt, eben mit der Agilität. Wie sehen Sie die Entscheidungswege aktuell, wie sind sie jetzt aufgebaut? Ist das noch die klassische Hierarchie?

P5: [00:18:40] Ja, ja, das ist so. Also aktuell ist es, würde ich schon sagen, ist es noch eine....mir fällt das Wort nicht ein...es ist eine Stufe mehr als die Matrix Organisation. Es gibt da noch einen Begriff...Wir haben die Produkteebene, die Standortebene und die Projektebene, die da zusammenführen, also sind...ist dann eine dreidimensionale Matrix. Da

gibt es ein Wort hierzu, aber ich habe das nicht mehr im Kopf. Klar gäbe es da den Ausdruck jedenfalls. Ja, wir können es auch im Kontext einer Matrix Struktur anschauen. Also in einer Matrix Struktur gibt es ja dann die Felder, von wo die verschiedenen Seiten auch die Ansprüche eigentlich fast für jede einzelne Person herangetragen werden. Und wir sind so aufgebaut, ich führe zwar das Engineering. Das heißt, ich mache die Ressourcenplanung, habe auch eigene Projekte, die werden so eingeplant. Ich muss das dann aufteilen, dass ich mich in der Rolle als Projektleiter und in der Rolle als Bereichsleiter dann wirklich die unterschiedlichen Gedanken auch machen muss. Weil es gibt ja dann weitere Projektleiter und weitere Mitarbeitende, die dann in weiteren Projekten miteingegliedert werden. Und so sind wir dann auch organisiert. Also da wird versucht, auch die Hierarchien möglichst flach zu halten. Es soll weiterhin sicher eine formale Struktur auch geben, damit einfach das Reporting klar wird, wo wer wie Informationen erhalten muss. Es soll aber auch einen gewissen Spielraum geben, um uns eben selber zu entwickeln. Und wenn ich das noch mit in die Strategie aufnehmen kann, ist es dass...es wird auch gefordert, dass man so ein Bottom up Prozess fahren kann, also Ideen, die beim Mitarbeitenden auch entstehen, dass die nach oben getragen werden können.

I: [00:20:51] Das geht eigentlich schon direkt in die Frage hinein, die folgen wird eben vom Führungsstil her. Sie haben schon ein bisschen angetönt, eben der bottom up approach. Und wie würden Sie die Vergangenheit beschreiben? Sind Sie vom Top down gekommen und gehen jetzt eigentlich vom Bottom up wieder hoch? Wie würden Sie das beschreiben?

P5: [00:21:13] Ou da gab es auch mal...Ich würde mal sagen heute, was wir hier jetzt bei uns leben, aus meiner Sichtweise als Führungsperson. Ich denke, wir haben den Level der

transaktionalen Führung, den haben wir definitiv erreicht. Das Ziel wird sein, dass wir da noch die Richtung, mit dem transformalen Führungsstil da weiterbringen können.

I: [00:21:45] Geht es oder brauchen Sie eine Pause?

P5: [00:21:46] Nein, geht.

I: [00:21:50] Ja. Und Sie haben das jetzt angetönt vom Führungsstil her. Und der Führungsstil umfasst auch immer die Kommunikation. Wie wird kommuniziert untereinander? Im Team, aber auch von der Führungskraft selber? Wie würden Sie das aktuell beschreiben?

P5: [00:22:04] Da wir ein Team sind von aktuell noch zehn Personen, wird sehr viel informell kommuniziert. Wir haben die Gefäße geschaffen. Also dass die Klarheit auch besteht was müssen wir wie kommunizieren. Dass das dann auch in einer formellen Form getätigt wird. Das meiste passiert dann wirklich..es passiert dann mit einem kurzen Telefonat oder irgendwie in einer Kaffeepause. Es ist gut möglich, dass da auch Sachen ausgetauscht werden, die auch das Projekt betreffen. Und das sehen wir auch als großen Vorteil, wenn man das so handhaben kann. In der Phase einer Innovation ist es wichtig, dass da nicht zu viele Schranken auch gesetzt werden, wie eine Kommunikation zu erfolgen hat, damit eben auch der Teil im Gehirn soweit stimuliert werden kann, dass da Innovationen oder Ideen entstehen können, die eben nicht in einer abgegrenzten Umgebung dann passieren.

I: [00:23:13] Und das ist ein gutes Stichwort jetzt mit der Innovation. Da komme ich zum Innovationsprozess an sich. Wie sehen Sie denn den Innovationsprozess in Ihrer

Unternehmung? Wie wird das gelebt? Wie kommen die Ideen? Wie nah sind Sie am Markt und können die Kundenbedürfnisse aufnehmen?

P5: [00:23:33] Ja, auch da gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie Ideen an uns herangetragen werden. Die meiste Form passiert übers After Sales. Das bedeutet nicht unbedingt die positivste Form, weil da meistens irgendwie immer ein Leiden beim Kunden hinten dran ist. Das bedeutet, dass etwas nicht wie gewünscht funktioniert. Und wenn es dann...sobald es dann in einer Entwicklung aufschlägt, bedeutet das vorerst mal immer das sind dann längere Wartezeiten, bis irgendwie ein Problem gelöst werden kann. Da sind dann sehr viele Personen auch mit involviert und der Kunde hat klare Vorstellungen. Es müsste doch einfach so sein und dann wäre ich zufrieden. Da haben wir aber ganz klar die Rolle auch zu übernehmen, um abzuschätzen "Was bedeutet jetzt dieses Leiden, das beim Kunden ist? Ist das etwas, das wir wirklich mal kurz lösen können? Ist es etwas, das einfach mehr Entwicklung auch benötigt, um es dann generell zu lösen? Im besten Fall ist es nicht der einzige Kunde, der dieses Problem hat, sondern es ist etwas, das breitbandiger auch angegangen werden kann. Und dann gibt es noch diese Mischform Quickfix und wir kommen dann später mit einer Lösung dann von hinten nach vorne und bringen da etwas Neues. Und das ist mal so eine Form. Das ist so, denke ich mal, der kürzeste Weg, also da haben wir dann schon auch die direkte Kundenkommunikation und die Einsicht in diese Kommunikation. Dann gibt es die Form von zum Beispiel Key Account Management. Die haben dann strategische Ideen auch, die sie mit den Kunden verhandeln. Das passiert meistens so, dass das dann...nicht direkt mit Werken solche Kommunikationen stattfinden, sondern dann irgendwie mit dem Headquarter von irgendwo her. Dann auch mit den entsprechenden Personen, die Strategien ausarbeiten, also Kunden die Strategien ausarbeiten. Und das ist dann eine andere Form, die dann zu uns kommt. Und da sind wir dann spätestens da mit

involviert, wenn es um die Technik geht, also um die Frage, was ist machbar und wie kann das umgesetzt werden? Weil in einer weiteren Phase würde man dann mindestens ein Vorprojekt starten, um solche Abklärungen auch sauber durchzuführen. Und dann gibt es noch die Möglichkeit...Das Ziel ist schon, dass alle aus dem Engineering mindestens so einmal bis zweimal im Jahr auch beim Kunden draussen sein dürfen, also selber beim Kunden vorbeigehen können. Und im besten Fall haben wir etwas Neues, das man direkt dann zeigen kann. Oder einfach auch um mitzunehmen "Wie arbeitet ein Kunde?" Es reicht nicht, da irgendwie in einer Woche mitzukriegen "Wie ist die Kultur beim Kunde, wie wird gearbeitet?" Es reicht aber mal, die formellen Geschichten da irgendwie zu verstehen. Wie funktioniert der Prozess beim Kunde? Und das ist sicher ein wichtiger Teil, weil Personen aus dem Engineering, die solche Besuche auch gemacht hatten, die kommen immer mit irgendwelchen Themen auch zurück. Und da kann man sagen, das ist dann, das sind dann Themen, die die Basis betreffen. Also so würde ich sagen, wir haben so die Ebene. Wir kriegen mit, was an der Basis gemacht wird, wir kriegen mit, wenn Probleme hervortreten. Das sind dann meist irgendwelche systemische Probleme, die nicht vereinbar sind mit den Prozessen, die beim Kunden gelebt werden. Und dann gibt es noch die strategische Ebene, wo wir mitbekommen, was als nächstes, was ein grösserer Wurf dann sein könnte.

I: [00:27:43] Und wenn Sie das ansprechen der grössere Wurf, das wäre wirklich die Entwicklung von etwas Neuem? Und sonst sind Innovationen so im Bereich von der Weiterentwicklung von Bestehendem?

P5: [00:27:53] Das kann man so sagen, ja. Also es ist nicht immer ganz klar, ob es einfach eine Weiterentwicklung ist oder ob es zum Beispiel ein neues Modul in einem bestehenden System ist, das dann einfach irgendwie einen Bereich abdeckt. Wenn ich aber von

strategischen Ideen spreche, dann versucht man auch ganz bewusst aus dem bestehenden System auszubrechen wie heute gearbeitet wird. Versucht das dann wirklich von von Grund auf neu aufzustellen und kann dann wirklich...also kann man sagen, das ist dann wirklich eine neuartige Entwicklung.

I: [00:28:33] Ja. Und wie häufig kommt es vor, dass Sie so Neuentwicklungen starten können?

P5: [00:28:40] Dass wir eine Neuentwicklung starten können, ist ich würde mal sagen, vielleicht alle zwei Jahre ist da die Möglichkeit auch da, dass es so weit ist, dass da vielleicht Vorprojekte gelaufen sind. Dass man da eine Übereinstimmung auch gefunden hat. Das hört sich jetzt nicht noch ziemlich viel an. Es ist eben auch ein kleiner Standort hier, bedeutet aber auch, wenn man davon ausgeht, in der Theorie, dass eine Neuentwicklung 18 Monate benötigt, dann passt das gar nicht so schlecht ins Gesamtbild hinein. Und mit 18 Monaten ist damit gemeint, dass man dann wirklich ein Produkt so weit hat, dass das dann vom Kunden bestellt werden kann. Weil irgendwas Kleines das ist...da würde ich sagen, sind wir ziemlich schnell unterwegs. Also da können wir schon auch mal nach einem halben Jahr, mal mindestens irgendwie Funktionsmuster vorweisen, dann aber wirklich den Prozess noch, bis die Industrialisierung dann abgeschlossen ist, dass das Ding auch so aufgebaut werden kann, dass es eben so kosteneffizient ist, damit sich das Ganze auch lohnt. Das benötigt dann schon noch Zeit.

I: [00:29:56] Ja. Ja, es wiederum wird sehr spannend und ich merke, da sind Sie sehr engagiert, auch in diesem Prozess. Wie sieht es mit den Mitarbeitern aus? Wie können die

sich engagieren mit ihren Ideen? Gibt es da auch gewisse Beiträge, die gefördert werden oder gewisse Anreizsysteme?

P5: [00:30:17] Wir haben keine extrinsische Systeme um Innovationsideen einzubringen. Ich weiß, dass es Standorte gibt, wo das gelebt wird. Es wird auch spannend werden, was uns in Zukunft in diesem Bereich da..dass wir da vielleicht mit eingebunden werden. Das könnte passieren...aber aktuell haben wir das nicht. Persönlich ist meine Meinung hierzu auch, muss es nicht unbedingt geben. Also diese extrinsische Motivation hat auch Nachteile, wenn man das macht. Also aus meiner Sicht haben wir die Chance mit intrinsischen Motivationen. Also wenn der Selbstantrieb beim Mitarbeitenden auch da ist, dass wir da bessere Ergebnisse über das Gesamte kriegen. Bedeutet auch, dass aber ein Mitarbeiter gut integriert sein muss im Unternehmen selber und wir anschauen eben mit Besuchen bei Kunden. Das wird sehr geschätzt, vor allem Personen, die schon auch auf Kundenbesuchen waren. Das wird sehr geschätzt, dass das auch die Möglichkeit da ist, weil das wird auch gefördert oder das gibt die Motivation auch etwas zu tun, das eine Sinnhaftigkeit dann hat.

I: [00:31:46] Ja und eben auch denke ich auch das Miteinander halt auch fördert, wenn man da wirklich einen Austausch hat. Und das ist auch noch eine Frage, auf die ich eingehen möchte. Wie empfinden Sie das Miteinander im Team? Wie ist der Umgang?

P5: [00:32:02] Ja, ich ähm....Was ich dazu beitragen kann, ist natürlich die formelle Gestaltung. Wie nehme ich Mitarbeitende mit in diesen ganzen Prozessen? Und da liegt mir schon viel, sobald ich auch... Es gibt Projekte, da darf ich nicht darüber sprechen, das mache ich ja auch nicht. Und dann, sobald Projekte dann aber auch spruchreif werden, dann versuche ich da möglichst einen Informationsfluss her zu kriegen, dass da auch ein Gefühl

entstehen kann, was kommt da auf uns zu? Und das bedeutet auch, je früher wir die Chance haben, da mitzuarbeiten und damit meine ich, dass das Team mitarbeiten kann, dass das Team ihre Bedenken, ihre Ideen, ihre Vorstellungen mit einbringen kann und da irgendwie ein Kontext entsteht, der aktiv dann auch lebendig wirkt. Dann sind die Grundlagen auch da, um eben diese intrinsischen Motivatoren da fit zu kriegen. (lacht)

I: [00:33:08] Und sich so vielleicht auch weiterzuentwickeln. Und das ist auch noch etwas, worauf ich eingehen möchte auf die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten, sei es jetzt am Standort selber oder standortübergreifend. Wie sehen Sie das?

P5: [00:33:19] Ja, das sehe ich als gute Möglichkeit. Beispielsweise...Also wir haben da die Mitarbeitergespräche, die alljährlich stattfinden. Dort ist auch immer die Frage drin. Ja, ist irgendwie eine Weiterbildung gewünscht. Was wir aber machen ist, wir reagieren da schon schneller. Also genau in solchen spezifischen Themen wie, es kommt ein neues Projekt. Wir merken, das können wir heute gar nicht abbilden. Wir müssen uns überlegen, brauchen wir zusätzliche Unterstützung aus dem Markt, also dass wir eine Neueinstellung auch vornehmen, weil wir das selber nicht können? Oder haben wir die Möglichkeit, dass jemand das Interesse hat, auch in diesem Bereich einzusteigen und das dann auch koppeln kann, zum Beispiel mit einer Weiterbildung, die er dann machen kann. Und ich glaube, das hilft uns auch, dass wenn die Chance gesehen wird, dass diese Möglichkeiten bestehen, dann gibt es eine gewisse Bindung. Dort, wo die Motivation liegt, dürfen wir investieren. Also für mich persönlich mindestens ist es eine Motivation, das auch mitzunehmen und diese Chancen dann nutzen zu dürfen. Und wenn dann das Unternehmen noch sagt "Ja, genau das brauchen wir auch, da möchten wir auch Investitionen tätigen" und so weiter unterstützen, dann ist es eine Win Win Situation.

I: [00:34:46] Ja toll, dankeschön vielmals und auch für die Übersicht über die aktuelle Kultur. Ich finde das sehr spannend. Und jetzt kommen wir auch mehr zum zweiten Teil der gewünschten Unternehmenskultur. Und da gehe ein bisschen auf Sie ein, auf Ihre Wünsche oder Ihre Vorstellungen. Und das erste wäre, mal ein bisschen zu erfahren. Welche Aspekte sind für Sie wichtig in einer Unternehmenskultur?

P5: [00:35:11] Ja, welche Aspekte sind da wichtig? Eine Unternehmenskultur ist für mich die Grundlage, ähm um die Möglichkeiten, die ein Unternehmen auch bietet, irgendwie bereits bei der Kultur aufzuzeigen. Das bedeutet für mich persönlich fängt es bei der Kommunikation an, also der Umgang mit der Kommunikation. Beispielsweise, ich habe das vorhin gesagt, muss ich alles per E-Mail abhandeln oder kann ich auch direkt mal bei jemandem vorbeigehen und wir schauen das mal in einer informellen Diskussion an? Das ist für mich schon eine Kultursache, die ich beeinflussen kann, indem ich etwas vorlebe oder eben nicht lebe. Und für mich persönlich jetzt ist es wichtig, dass ich eben diese Kultur auch möglichst so aufbringen kann. Es ist einfach ein Unterschied, ob wir eine soziale Bindung gegenüber aufbauen können oder ob wir einfach maschinell alles dann abarbeiten. Und da kommen dann die Themen ja, wie viele E-Mails kommen da pro Tag, wie gehen wir mit E-Mails um? Und da versuche ich das Ganze schon so..also ich habe diese Werte, das ist meine persönliche Wertehaltung demgegenüber, die ich da auch so weiter im Unternehmen leben möchte. Wenn möglich, dann soll man auch miteinander sprechen können, ohne dass bereits alles dokumentiert werden muss. Um einfach diese Entwicklungsschritte von etwas, dass sich dann ergeben kann, so zu gestalten, dass das für die Parteien, die da mit dabei sind, sich irgendwie auch angenehm gestaltet. Jetzt was sind meine Wünsche für die Zukunft? Ähm ist natürlich mal, wenn es möglich ist, was physisch gemacht werden kann, dass eben diese

soziale Sicherheit weiter gestärkt werden kann. Die muss auch wieder gestärkt werden. Und dann die Zusammenarbeit übergreifend, dass da eine Bindung entstehen kann, dass da auch Vertrauen gegenseitig aufgebaut werden kann. Das denke ich, ist so, werden die nächsten Schritte sein, die ich da in Bezug auf Kultur den Fokus drauf haben werde.

I: [00:37:45] Sie haben es angesprochen, das Vertrauen ist da ganz wichtig. Auch für Sie spüre ich hinaus, um da wirklich eine Basis aufbauen kann für die Zusammenarbeit und dass es da auch konstruktiv wird.

P5: [00:37:58] Ja, genau.

I: [00:38:00] Das ist jetzt auch die Frage. Wie können Sie sich mit den Zielen und der Vision, Mission so ein bisschen identifizieren, die wir vorhin ganz am Anfang schon angesprochen haben?

P5: [00:38:12] Klar, die Vision, als Systemanbieter auf dem Markt tätig zu sein. Bedeutet, ich habe jetzt immer nur die innere Sicht präsentiert, also die Zusammenarbeit mit anderen Standorten. Aber da gehört jetzt dazu, dass man auch eben diese Verbindung mit Kunden aufbauen kann. Und für ein Kunde ist es ein Unterschied, ob er einfach eine generische Antwort erhält, sei es aus einem System, wo da irgendjemand etwas schreiben kann oder ob dann, und das wäre dann jetzt im Engineering das Thema, wenn Projekte laufen, dass da auch Personen dahinter stehen, wo man weiß, wie eine Person sich verhält. Also dass man sich eben auch kennenlernt und da miteinander auch mal Gespräche führen kann, die nicht unbedingt immer dann direkt mit dem Projekt gekoppelt sind, sondern dass da eine

Beziehung entstehen kann, um auch die Kulturen, die unterschiedlichen Kulturen und Denkensweise kennenlernen zu dürfen.

I: [00:39:26] Und wie würden Sie sich dementsprechend so ein optimales Kommunikationsverhalten vorstellen, um diese Person auch kennenzulernen? Für eine proaktive Zusammenarbeit?

P5: [00:39:36] Ja, also für einen ersten Schritt gehört für mich schon dazu, dass man physisch auch mal die Chance hat, vielleicht in heutiger Sicht nicht mehr die Hände zu schütteln. Aber dass man, dass man physisch schon mal einander auch sieht, miteinander auch mal irgendwie ein Nachtessen gehen kann, um einfach mal Gespräche zu führen und irgendwie einander kennenlernen darf. Und das gibt dann so einen ersten Eindruck. Und das ist dann der erste Schritt, um auch ein Wir-Gefühl erzeugen zu können. Weil mit dem Wir-Gefühl ist dann das Ziel, das wir erreichen wollen, wollen wir gemeinsam erreichen. Und da ist das gegenseitige Verständnis mit den unterschiedlichen Kulturen einfach ein großer Baustein, der da zuerst eben entstehen soll. Und das ist nicht einfach um etwas...das kann man nicht erzwingen, so etwas, sondern dass auf beiden Seiten die Bereitschaft, die auch da sein muss und diese intrinsische Motivation, dass man eben so etwas erreichen möchte. Und das ist natürlich für mich dann eine Traumvorstellung, wenn das möglich wird, weil dann ist dann auch die Motivation da. Man will mit diesem Projekt möglichst konfrontiert werden und man will auch die Zeit dort investieren.

I: [00:40:59] Genau. Und das geht ja auch stark in die Zusammenarbeit hinein. Also das würde mich auch interessieren, wie würden Sie sich so eine proaktive Zusammenarbeit vorstellen, sei es in einem Projekt oder sonst im alltäglichen Miteinander?

P5: [00:41:15] Ja, wie stelle ich mir das vor? Also grundsätzlich mal eben die Möglichkeit, auch soweit es möglich ist, hinzukriegen, dass man sich kennenlernen darf, dass man sich kennenlernen kann. Das ist schon....ich denke mal, die Herausforderung ist meistens, es muss im Kontext muss das irgendwie mit integriert werden können. Und da hoffe ich jeweils, auch wenn das Projektleiter sind, dass das da irgendwie mitschwingt, dass dieser Teil da mit integriert werden kann, dass diese Möglichkeiten auch bestehen, dass man eben den gemeinsamen Start irgendwie gestalten kann. Und das ist dann projektspezifisch, kundenspezifisch, welche Möglichkeiten da auch bestehen. Wenn ich das als Wunschvorstellung so kommuniziere, dann ist es nicht etwas, dass ich da auf der Checkliste einfach abhaken kann. So, wir haben den ersten Punkt erreicht, wir haben uns kennengelernt, sondern das ist etwas, das macht man über die Zeit, auch über das Projekt und auch über das Projekt gibt es Veränderungen, auch personelle Veränderungen oder es kann auch passieren, dass ein Projekt dann irgendwie ein Full stop hat, weil man dann technisch sieht, das funktioniert auch nicht. Auch in dieser Phase ist es wichtig, wie ist die Kommunikation gegenseitig? Und das ist natürlich das Schönste, wenn dann entsteht "Das Projekt, müssen wir abschießen. Aber wir möchten gerne mit euch ein anderes Projekt starten, weil eben diese interkulturelle Kommunikation auch funktioniert."

I: [00:42:56] Und das ist jetzt auch ganz stark im Fokus. Jetzt, wie Sie es gesagt haben die Projekte. Also das würde mich interessieren, wie würde ein optimaler Projektverlauf aussehen aus Ihrer Sicht?

P5: [00:43:07] Ein optimaler Projektverlauf ist formell natürlich ein Projekt, das definiert werden kann. Und da kommen wir jetzt mit diesem V Modell, oder man definiert dann irgendwie ein Pflichtenheft, arbeitet das Pflichtenheft runter und dann ist es gut und man

kann gestärkt in das nächste Projekt gehen. Meine Erfahrung, oder wenn wir jetzt da ins agile Projektmanagement reingehen, dann haben sich die Werte soweit ein bisschen...werden sich ändern. Das bedeutet immer noch...In einem nächsten Schritt werden wir immer noch mit einem Pflichtenheft starten. Aber der Fokus hat das Pflichtenheft: Ist es immer noch aktuell, muss viel mehr drauf liegen. Also in jedem Schritt, der gemacht wird, müssen die Fragen neu gestellt werden. Ist es mit dieser technischen Änderung, mit dieser technischen, neuen Idee, die wir da einbringen ist das immer noch im Kontext von dem, was das Projekt sein soll? Soll das Projekt auch angepasst werden, was erreicht werden soll? Und da ist es nicht mehr möglich, dass man dann definieren kann, das Projekt hat zu diesem Zeitpunkt ein Ende, sondern da ist die Frage immer "Ist das Delta, das wir erreicht haben, ist das..stimmt das überein mit dem aktuellen Verlauf, wo ein Bezüger und einer der generiert übereinstimmt?" Das sehe ich dann stark die Vorteile, dass auch das Projektmanagement die Herausforderung hat, eben diese Kommunikation viel stärker aufzubauen, dass man sozusagen auch Entscheidungen gemeinsam dann mittragen kann und nicht einfach sich nur auf das Pflichtenheft dann berufen kann.

I: [00:44:57] Okay. Und wie sehen Sie da die Flexibilität? Haben Sie das Gefühl, Sie können da agil und flexibel handeln innerhalb von Projekten? Oder ist es da schwieriger?

P5: [00:45:08] Genauso die Flexibilität. Die wird dann enorm. Bedeutet wenn man dann alle zwei Wochen zum Beispiel einen solchen Abgleich hat, dann nimmt man aus dem Gesamtprojekt, bricht man das runter und schaut sich dann an okay, welches sind jetzt die zwei oder sind die nächsten Schritte, die über zwei Wochen gemacht werden sollen? Und dann werden die Ergebnisse auch direkt dann wieder kommuniziert. Das bedeutet, die Stakeholder, die da mit drin sind, die sind dann viel stärker auch gefordert, Entscheidungen

zu fällen. Wir machen diesen Schritt weiter, wie es gemäß Pflichtenheft ist. Wir werden Anpassungen durchführen. Wir entscheiden gemeinsam, was die nächsten zwei Wochen passieren wird. Das bedeutet, bis zu diesem Abgleich hin müssen wir so weit flexibel bleiben, dass wir jede Richtung immer einschlagen können. Und das gibt die Chance, da eine sehr hohe Flexibilität auch im Projekt herbeizuführen. Es gibt dann schon die Rahmenbedingung. Es gibt die Rahmenbedingung, es sind einfach begrenzte Ressourcen und das gibt auch die Herausforderung "Wie gestaltet man die nächsten zwei Wochen?" Ich kann mir dann aber sehr gut vorstellen, dass das auch eine Identifikation mit diesem Modell dann ergeben wird. Also es wird von allen Seiten wird da eine verstärkte Flexibilisierung gefordert werden. Nicht nur für die, die es umsetzen.

I: [00:46:32] Wie sehen Sie diesbezüglich die Lern- und Weiterentwicklungskultur? Jetzt, bei Ihrer Organisation, wenn Sie das so ansprechen?

P5: [00:46:39] Ja, aktuell natürlich, weil wir ja auch in dieser Startphase sind, hochmotiviert, das auch zu testen. Wie gesagt, die Realität oder die Ergebnisse zeigen ja auch, dass man sich da einfach dieses Jahr mindestens Zeit geben muss. Jetzt muss ich da schnell schauen, dass ich den Strom hinkriege. Genau so...Zeigt es, das ist wie eine Kultur oder so, das soll dann ja in die DNA der Unternehmenskultur verankert werden. Das braucht seine Zeit und es braucht auch die Möglichkeit, eine Fehlerkultur zuzulassen, dass wir auch Dinge probieren und dann über Dinge uns unterhalten können und einfach die Verbesserungen so einfließen lassen können, dass wir das nächste Mal auch sagen können, wir haben daraus gelernt. Und wenn wir daraus gelernt haben als Organisation, dann haben wir diesen Schritt gemeistert und kann in den nächsten Schritt gehen.

I: [00:47:43] Und eben auch Innovationen generieren. Das wäre jetzt auch noch von Interesse. Wie würden Sie das sehen von dem Innovationsprozess? Was könnte dort vielleicht verbessert werden? Oder wünschen Sie sich dort noch Unterstützung? Und hätten Sie sich bis jetzt ein bisschen Unterstützung gewünscht?

P5: [00:48:01] Die Frage ist ja dann immer, in welcher Rolle wir da agieren. Ich sehe jetzt aktuell die Chance, dass wir da mehr Innovationen reinbringen dürfen. Das heißt, bis jetzt hatte ich nicht die gleiche Ausgangslage. Bis jetzt war der größte Anteil in den Entwicklungen war dann schon die Industrialisierung und das bedeutet ein Produkt, was es machen soll das war ziemlich klar. Die Prozesse eigentlich auch definiert und dann ging es noch ums Umsetzen. Da ist ein anderer Innovationsgrad mit drin. Das ist auch die Innovation, die wird dann in kleineren Teams, kann die umgesetzt werden. Und wohlverstanden unter der Organisation versteht man ja dann immer, eine Innovation ist eine Innovation, sobald sie dann eben auch Geld abwirft, damit die langfristige Überlebbarkeit des Unternehmens gewährleistet ist. Und wenn wir in einem Team von einer Innovation sprechen, dann sind da noch nicht die Zahlen, die da dahinter sind. Da kann man noch nicht sagen, die Innovation, die wird uns diesen Mehrwert bringen, sondern das ist dann meistens, wir haben das Gefühl, wenn wir das so durchführen, dann profitieren wir in der Zukunft. Das Engineering versucht dann immer etwas hinzukriegen, dass die Arbeit in diesem Bereich dann minimiert werden kann. Ist natürlich im großen Kontext auch wieder eine Einsparung, das wird uns weiterhelfen. Ist in diesem Moment aber definitiv noch nicht so runtergebrochen, dass da auch finanzbuchhalterische Zahlen dann ausgewertet werden können. Gut, nochmals zur Grundfrage zurück. Hätte ich es in der Vergangenheit mir gewünscht. Ja, wünschen kann ich mir das immer. Ich würde aber auch sagen, dass wir das, was wir hatten, so weit mehr oder weniger auch erfolgreich umsetzen durften und auch auch uns entwickeln durften. Jetzt, mit

diesem Wechsel, wird der Fokus ein anderer sein, dass wird auch mich selber herausfordern, weil ich übernehme da dann doch in einem Bereich eine Verantwortung eben Innovationsprozesse auch vertieft einzuführen. Auch diese Möglichkeiten irgendwie so rüberzubringen, dass die gelebt werden können. Und das ist mein persönlicher Ansporn, das auch so so hinzukriegen. Und von dem her werden wir sehen, was kommt.

I: [00:50:49] Ja, es wird sicherlich interessant und halt ein ganz neues Gebiet, vielleicht etwas, was man wirklich neu erschließen kann. Und ich fand es sehr schön, dass wir diesen Ausblick nehmen konnten. Jetzt noch so auf Ihre Sichtweise und wie Sie das Unternehmen sehen und was Sie sich wünschen. Und wir kommen schon fast zum Abschluss des Interviews. Und da möchte ich einfach noch ganz kurz die Wortwolke auftun. Damit sie drei Adjektive eigentlich mir aus dem Bauch heraus mitteilen können, welche die Unternehmung für Sie symbolisieren.

P5: [00:51:21] Was die Wolke, was das Unternehmen für uns symbolisiert?

I: [00:51:26] Ja genau. So drei Adjektive.

P5: [00:51:31] (..) Das Unternehmen. (lacht) Dieses Unternehmen symbolisiert. (...) Vom Klassischen.(..) Ja, es ist klassisch. (...) Es ist komplex und spannend.
I: [00:52:01] Das ist doch ein gutes Schlusswort. Finde ich gut. Danke vielmals für das Gespräch. Jetzt möchten Sie noch etwas loswerden, oder? Gibt es sonst noch Fragen von Ihrer Seite her?

P5: [00:52:15] Waren spannende Fragen, die da zu beantworten waren. Es war eine gute Herausforderung. Auch für mich. Wieder mal spannend, weil die Gedanken, die gehen jetzt weiter und ich wünsche alles Gute für diese Abschlussarbeit.

I: [00:52:31] Ja, vielen herzlichen Dank. Dann beende ich die Aufzeichnung.

MATHE – 1st Interview – P6 – 20220516_180548 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:02] Also vielen herzlichen Dank für das Gespräch und ich möchte zuerst mit Ihnen als Person beginnen. In welcher Funktion sind Sie im Unternehmen angestellt sind und seit wann?

P6: [00:00:29] Okay. Nun, mein Name ist Vorname Nachname. Ich bin im Unternehmen als Head of CAD und PLM im Moment tätig. Und in dieser Funktion bin ich seit Anfang dieses Jahres, also seit Januar 2022, tätig.

I: [00:00:47] Sie sind schon länger im Unternehmen angestellt, hatten Sie einen Positionswechsel?

P6: [00:00:54] Genau. So im Unternehmen angestellt bin ich seit 2017. Habe gestartet in der Funktion als mechanischer Entwickler, habe dann nach etwa zwei Monaten die Funktion gewechselt zum Teamleiter Konstruktion und in dieser Funktion war ich dann auch bis Ende letzten Jahres, bevor ich dann in die aktuelle Position gewechselt habe.

I: [00:01:22] Ja, vielen Dank für die Angaben. Das hilft uns auch das Ganze ein bisschen im Gesamtkontext zu sehen. Ich würde jetzt gern noch übergehen eben in die aktuelle Unternehmenskultur, wie Ihre Wahrnehmung da ist. Und die erste Frage ist, wie Sie die aktuelle Vision, Mission und Ziele der Organisation beschreiben würden?

P6: [00:01:48] Ähm, da ist grundsätzlich mal die Frage, was ich von der Vision und dem Ziele überhaupt mitbekomme. Da muss man dann ein bisschen differenzieren, was ich darunter verstehe und vielleicht auch, was dann die Geschäftsleitung effektiv mitteilen will.

Die Situation ist im Moment eher schwierig, da wir uns kurz vor einer potenziellen Übernahme befinden. Entsprechend werden insbesondere langfristige Ziele und langfristige Unternehmensstrategien im Moment eher zurückhaltend kommuniziert, da der Umbruch wahrscheinlich tiefe Einschnitte, tiefe Einwirkungen oder Auswirkungen auf unsere langfristige Strategie haben wird. Wahr ist, dass sich das Unternehmen einerseits auf Produkteebene eigentlich als Weltmarktführer etablieren will und auf der anderen Seite produktetechnisch wie auch unternehmenskulturtechnisch sich dem digitalen Wandel unterwerfen will respektive da auch entsprechende Fortschritte erzielen will mit den entsprechenden Konsequenzen oder Herausforderungen, die sich auf diesem Weg stellen.

I: [00:03:18] Ja, das führt mich zu der Frage eben mit der digitalen Unternehmensstrategie. Ist die für sie wahrnehmbar oder gibt es überhaupt eine Unternehmensstrategie im digitalen Bereich?

P6: [00:03:30] Die ist zwar ein bisschen vage für mich wahrzunehmen. Ich habe in meiner aktuellen Position ein bisschen mehr Einblick respektive kann gewisse Themen daraus auch mehr oder weniger aktiv mitgestalten oder zumindest meine Inputs dazugeben. Im Moment habe ich aber das langfristige Ziel respektive die langfristige Strategie nicht eindeutig vor Augen. Also es ist für mich nicht erkennbar.

I: [00:04:02] Ja. Und wenn wir gerade beim Thema sind. Wie würden Sie denn das digitale Level, also die Maturität der Organisation, beschreiben im digitalen Bereich? Wenn Sie das jetzt bewerten müssten, so auf einer Skala von 1 bis 10?

P6: [00:04:22] Also aktuell würde ich uns da irgendwo zwischen vier und sechs einordnen, ist auch immer noch eine Frage, auf welche Teile des Unternehmens man das betrachten will. Respektiv die Firmenstruktur ist relativ stark Standortspezifisch. Also es gibt ja weltweit verschiedene Standorte und die haben bisher relativ stark autonom agiert und das eigentlich auch in Bezug auf Digitalisierung in der Organisation. Und man hat da langsam aber sicher erkannt, dass da halt ein Zusammenarbeiten einfacher wäre, wenn wir alle die selben Strategien und Ziele hätten. Und das ist jetzt ein bisschen spürbar, dass da ein bisschen was vorwärts geht.

I: [00:05:20] Sie haben es jetzt gerade angesprochen, eben verschiedene Strategien und Ziele. Das heißt, jeder Standort hat eigentlich wie seine eigenen Subziele gehabt?

P6: [00:05:30] Genau, ja. Und dann halt auch noch in der Komplexität, dass die dann für andere Standorte entweder gar nicht bekannt waren oder nur sehr grob skizziert worden sind.

I: [00:05:46] Und wie sehen Sie diesbezüglich die Kommunikation? Wie würden Sie das Kommunikationsverhalten innerhalb der Organisation beurteilen?

P6: [00:05:56] Die eher schlecht.

I: [00:05:59] Also die Standorte sind nicht in Kommunikation untereinander oder wenig?

P6: [00:06:04] Und wenn, dann bekommt man es nicht mit. (lacht) Also es ist immer die Frage, was spürt man davon? Oder respektive...Und...Das, was ich wahrnehme, ist die

Kommunikation eher dürftig. Diese knappe Kommunikation auf die wesentlichen Dinge aber nicht wirklich mittel- und langfristige Zukunft.

I: [00:06:30] Okay. Und wie würden Sie diesbezüglich die Entscheidungswege auch beschreiben, wenn die Kommunikation sehr standortspezifisch ist?

P6: [00:06:42] Ich kenne diesbezüglich einen Standort, respektive vielleicht fast zwei etwas genauer. Und da hatte ich jetzt bisher das Gefühl, dass die Kommunikation respektive die Entscheidungswege an dem Standort selbst.. die Kommunikation nicht, aber die Entscheidungswege, dass die relativ gut funktioniert haben und dann auch Entscheidungen gefällt werden konnten. Problematisch wurde es dann, wenn es Themen betraf, die standortübergreifend hätten besprochen oder diskutiert werden müssten. Da lief es dann meistens nicht, respektive solche Themen sind auf der Strecke geblieben.

I: [00:07:23] Und wie war es denn bei der Projektdurchführung? Wie ist das abgelaufen oder wie läuft das ab, wenn Projekte da durchgeführt werden?

P6: [00:07:41] In dieser Situation ist es eigentlich ein Vorteil, dass dann da der Standort mehr oder weniger autonom agieren kann. Und deshalb funktioniert das dann eigentlich wieder relativ gut, weil man da nicht auf andere Standorte zurückgreifen musste oder auch nicht standortübergreifende Interaktionen erforderlich waren. Deshalb klappt das eigentlich gar nicht so schlecht nach meiner Auffassung.

I: [00:08:08] Und wie würden Sie diesbezüglich die Projektmethoden beurteilen? Also sind sie im klassischen Sinne unterwegs oder agil aufgestellt?

P6: [00:08:19] Eher klassisch.

I: [00:08:20] Ja. Und gibt es da Initiativen, dass da ein Wandel ist? Oder ist man noch mehr im klassischen Stil behaftet?

P6: [00:08:33] Es gibt vereinzelt solche spürbare Initiativen. Ist dann wieder das altbekannte Problem. Wenn man solche Initiativen lancieren will, würde es natürlich helfen, wenn man das standortübergreifend machen könnte. Einerseits um mehr Gewicht für das Thema zu haben und andererseits auch mehr Nutzen daraus ziehen zu können. Und die Initiative an den Standorten selbst, die würde ich dann eher als verhalten bezeichnen.

I: [00:09:10] Ja, und das ist ja, wie Sie gesagt haben, Projekte sind standortspezifisch durchgeführt. Und wie ist es im Innovationsprozess, in der Entwicklung von neuen Produkten? Läuft das dann standortübergreifend oder ist es auch standortspezifisch?

P6: [00:09:30] Soweit ich da bisher Einblick hatte, gibts da schon länger standortübergreifende Diskussionen. In der Ausführung selbst ist das dann aber eher wieder auf einen Standort fixiert oder respektive auf ein fixes Team fixiert, das sich diesen Themen widmet. Und dieses Team wird nicht unbedingt nach Innovationsprojekt spezifisch zusammengesetzt, sondern ist eigentlich immer starr oder respektive unverändert. Da sind jetzt eigentlich auch seit Beginn des Jahres gewisse Bestrebungen im Gange um das, sage ich jetzt mal, etwas globalisierter zu betrachten und auch die Organisation dahingehend etwas aufzufrischen. Aber im Moment trägt das nur bedingt Früchte würd ich mal sagen!

I: [00:10:29] Ja, würden Sie sagen es ist die Entwicklung von Neuem oder wird das Bestehende effizienter gemacht?

P6: [00:10:37] Eher die Entwicklung von Neuem.

I: [00:10:39] Ja. Wo würden Sie da den Innovationgrad der Produkte sehen? Also wirklich komplett was Neues, was entwickelt wird?

P6: [00:10:52] Nein, das nicht. Es sind zum Teil andere Kundensegmente, die dadurch eröffnet werden und zum Teil bestehende Kunden die, sage ich jetzt mal, auf Ihrer Seite den Markt, das Marktsegment etwas erweitern. Und dann mithilfe unserer Produkte entsprechend in diesen Segmenten Fuß fassen können. Das heißt, es gibt für uns eigentlich zwei Situationen. Auf der einen Seite haben wir für uns neue Kundensegmente. Aber wir ermöglichen auch die Erschließung von neuen Kundensegmente für unsere Kunden.

I: [00:11:34] Okay.

P6: [00:11:36] Bisschen zweistufig.

I: [00:11:38] Okay. Und wie wird da vorgegangen? Wie werden diese Markt- und Kundenbedürfnisse auch entsprechend aufgenommen?

P6: [00:11:47] Da kann ich wenig bis gar keine Info dazugeben, weil ich in diese Prozesse nie involviert war. Entsprechend sind sie für Außenstehende, also auch wenn Unternehmenszugehörigkeit gewährleistet ist, aber für Außenstehende, die mit diesen

Prozessen wenig zu tun haben, gibt es auch kaum Transparenz oder Einblick in diese Geschichten. Entsprechend kann ich eigentlich nichts dazu sagen.

I: [00:12:14] Okay, dann würde sich das auch auf die Geschäftsmodelle beziehen? Dass sie sagen würden, da ist die Transparenz auch nicht so gegeben? Die Frage wäre noch gewesen, wie neue Geschäftsmodelle erschlossen werden?

P6: [00:12:30] Die sind im Moment eigentlich gegeben durch die Marktsegmente der einzelnen Standorte. Das ist vielleicht in der Unternehmenshistorie zu finden. Das Unternehmen ist entstanden durch Zukäufe von anderen Firmen. Und das hat dann auch immer so...oder hat logischerweise zur Folge, dass die unterschiedlichen früheren Firmen unterschiedliche Geschäftsmodelle und damit auch unterschiedliche Marktsegmente bedienten. Und das ist im Moment für mich auch die noch bleibende erkennbare Strategie. Wenn man neue Marktsegmente erschließen will, die komplett neue Bereiche abdecken, dann ist das bisher nur durch Firmenzukäufe passiert.

I: [00:13:26] Ja.

P6: [00:13:28] Aber wie gesagt, das ist immer ein bisschen vage Aussage. In meiner Position, habe ich eigentlich nicht unbedingt Einblick über alle Geschäftsdetails und entsprechend ist das nur wie es auf mich wirkt oder wie ich es wahrnehme.

I: [00:13:44] Ja, es ist auch wertvoll, das aus Ihrer Sicht zu sehen, es ist schon so. Wie Würden Sie dann so den Führungsstil beschreiben? Innerhalb der Organisation gibt es top down oder gibt es auch Platz für die Bottom up Inputs?

P6: [00:14:01] Ähm, gute Frage. (lacht) Ähm, ich denke, Platz für Bottom up gibt es. Die Frage ist dann eher, welche Beachtung diese Inputs bekommen. Vielleicht bin ich vielleicht etwas oberflächlich, aber ich würde das im Moment so beurteilen, dass oben gewisse Vorstellungen präsent sind, wie es zu funktionieren hat. Das wird nach unten kommuniziert oder respektiv diktiert. Etwas hart ausgedrückt, ich weiß. Und Bottom up würde dann eigentlich heißen, man setzt das, was vorgegeben wird, soweit um, wie es in der Praxis dann auch funktioniert. Die Teile, die dann nicht funktionieren, werden mehr oder weniger eigenständig soweit angepasst, bis es funktioniert.

I: [00:15:01] Ja. Also würden Sie sagen man kann sich als Mitarbeiter für die Organisation engagieren?

P6: [00:15:11] Kann man. Ich würde behaupten, das Engagement ist aber nicht nachhaltig. Also dann, wie soll ich sagen, ähm die Verbesserungspotenziale die nutzt man am besten selbst aus in den Möglichkeiten, die man hat, um den eigenen Bereich oder die Themen um einen herum etwas strukturierter, effizienter, nachhaltiger wie auch immer zu gestalten. Aber diese Verbesserungsvorschläge fassen selten Fuß in der kompletten Organisation. Damit es auch als fix, also als fix betrachtet werden kann und dann schlussendlich auch in die dokumentierten Unternehmensprozesse einfließen würde.

I: [00:15:56] Und wenn ja, wie würden Sie das Miteinander im Team beschreiben?

P6: [00:16:06] Da ist meine Wahrnehmung, dass Teams miteinander eigentlich gut funktionieren. Man spürt aber zumindest von da her, wo ich bis jetzt gekommen bin, spürt

man eine Differenz zwischen...wenn man das jetzt etwas konservativer ausdrücken würde...eigentlich zwischen den Arbeitenden und den Managern. Dass da eine Diskrepanz besteht, was einerseits Kommunikation betrifft, andererseits, was Vorstellungen von Unternehmensprozessen betrifft. Und das führt dann zwangsläufig dazu, dass da die Zusammenarbeit eher schwierig wird. Da gibt es ja eine gewisse Hürde oder eine Barriere, die man überwinden muss. Wenn das gelungen ist, dann funktioniert es auch einigermaßen. Aber bis es soweit ist der initiale Aufwand recht groß.

I: [00:17:09] Und wo würden Sie denn die Hürde sehen oder als was würden Sie diese Hürde beschreiben?

P6: [00:17:16] Oftmals ist es vielleicht mangels mangelndes Wissen auf einer Seite für vielleicht etwas übergeordnete und weitergreifende Auswirkungen der eigenen Tätigkeit. Das wäre jetzt ein bisschen die Schwelle von unten nach oben und von oben nach unten wäre es dann eher die Schwelle Praxisverständnis bis hin zu technischem Verständnis für die eigenen Produkte, das zum Teil fehlt. Was dann halt eben auch das Verständnis für die Probleme oder Herausforderungen auf anderen Stufen etwas erschwert.

I: [00:18:02] Dass der Informationsfluss nicht so gegeben, das würden Sie sagen?

P6: [00:18:07] Ja, dass man oftmals nicht vom selben spricht.

I: [00:18:12] Also das Verständnis füreinander.

P6: [00:18:14] Genau, genau.

I: [00:18:18] Ja, spannend. Also ich hatte da noch eine letzte Frage zu der aktuellen Kultursituation, so wie Sie es beschrieben haben und es bezieht sich auf die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Wir haben da schon ein bisschen was angetönt, aber mir wäre noch wichtig so zu sehen, wie ist die aktuelle Weiterentwicklungsmöglichkeit innerhalb der Organisation?

P6: [00:18:44] Ähm. Kommt darauf an..Also, ich habe jetzt in den fünf Jahren zweimal die Position gewechselt. Das heißt, die Möglichkeit gibt es grundsätzlich. Mein erster Positionswechsel war die Initiative vom Unternehmen. Und der zweite Positionswechsel war meine eigene Initiative. Das heißt, es braucht nach meinem Verständnis eigene Initiativen, um Veränderungen anstreben zu können. Um die Veränderungen, die vom Unternehmen getrieben werden, sind meistens ähm wie sagt man so schön? Also wenn irgendwo an einem Ort eine Lücke entsteht. Dann kann es sein, dass der eine oder andere Vorgesetzte auf die Idee kommt, das mit internem Personal zu besetzen. Aber tendenziell sehe ich das eher schwierig. Wenn man nicht selbst die Initiative ergreift und die Veränderung aktiv anstrebt und auch den Austausch mit Vorgesetzten oder auch anderen Bereichen aktiv sucht, dann wird man wahrscheinlich da bleiben, wo man ist.

I: [00:20:11] Sie haben das wirklich auch gut umgesetzt in dem, dass Sie aktiv, da eigentlich sich ja auch weiterentwickelt haben in dieser neue Position. Und wie sind Sie da vorgegangen?

P6: [00:20:24] Ähm. Mit Nachdruck. (lacht) Ähm. Ja. Also. Ich hatte auch zwei, drei Mal dann die Bedenken, ob sich der Aufwand wirklich lohnt, ob ich das wirklich weiter vorantreiben soll. Und schlussendlich war es wirklich eigentlich nachhaltig...also die

Nachhaltigkeit mit Nachdruck dranzubleiben. Und ich denke auch ein stückweit, dass ich, sage ich mal, zumindest mittelfristige Perspektiven getroffen habe, die meine Gesprächspartner respektive die Geschäftsleitung ähnlich sahen wie ich und dann eigentlich auch meine Inputs nutzten, um entsprechend Veränderungen auch auf der Organisationsebene voranzutreiben. Also es war, glaube ich, so eine Win Win situation. Ja. Ich denke, das ist auch eher die Ausnahme. Würde ich mal behaupten, dass das so funktioniert, oder. Das Unternehmen ist sonst organisatorisch gesehen eher träge und dann, wenn...ich hatte da jetzt vielleicht etwas Glück, dass ich da in einem Bereich tätig bin, der einerseits in den letzten Jahren massiv Aufwind bekommen hatte und andererseits hatte ich da schon die eine oder andere Erfahrung damit, wo ich dann halt auch etwas mitwirken konnte, was die Gestaltung der zukünftigen Funktionen betrifft.

I: [00:22:07] Ja, da waren Sie sehr proaktiv unterwegs. Und diesbezüglich braucht es ja auch ein bisschen ein Wagnis um sich da in neuen Bereich vorzuwagen. Würden Sie da auch die Fehlerkultur ein bisschen beschreiben? Wenn wir gerade bei dem sind...Wieviel Risiko kann man eingehen und wie offen gegenüber Veränderungen ist die Organisation?

P6: [00:22:37] Also ich sage es mal andersrum. Wenn jetzt meine Initiative für die Veränderung, die ich angestrebt habe...Wenn die nicht gefruchtet hätte, dann wäre ich wahrscheinlich nicht mehr im Unternehmen.

I: [00:22:52] Also?

P6: [00:22:53] Und das wäre dann wahrscheinlich beidseitig. Also wenn ich zu viel riskiert hätte, dann wäre ich wahrscheinlich auch eher auf der Abschussliste gewesen. Und wenn ich

zu wenig riskiert hätte, dann wäre ich nicht vorangekommen. Das ist noch schwierig zu sagen, wo da die goldene Mitte liegt. Aber ich behaupte nach wie vor, dass das Unternehmen eher träge ist, was organisatorische Veränderungen betrifft. Und wenn man nicht genügend Zeit mit einrechnet, um die Veränderungen auch herbeizuführen und selbst nicht aktiv daran teilnimmt dann wird sich eben die.....der Veränderungswillen eher klein.

I: [00:23:41] Ja, es ist noch komplexe Situation, denke ich mal, wenn ich das so hören.

P6: [00:23:47] Ja, wie gesagt, es ist einfach immer schwierig. Ich sehe auch nicht überall das große Ganze. Einfach so, wie ich es bisher von meiner Stufe her wahrgenommen habe. (lacht)

I: [00:24:02] Ja, es ist sehr interessant, finde ich, dass man das jetzt so aus ihrer Sicht heraus hört. Damit haben wir einen Rundumblick erhalten zur aktuellen Unternehmenskultur. Und ich würde jetzt überleiten auch so in die Unternehmenskultur, die erwünscht wäre, oder dass man da noch ein bisschen eingehen könnte. Und da habe ich die erste Frage so "Welchen Aspekt oder welche Aspekte sind für Sie bei der Unternehmenskultur am wichtigsten?"

P6: [00:24:35] Also sicher einer der wichtigsten Punkte finde ich, dass man nicht an dem festhält, was die letzten Jahre immer war. Also dass man sich bewusst auf Veränderungen einlässt, in welcher Form und Art auch immer. Ist vielleicht etwas Bünzli schweizerisch, dass man sagt "Ja, das haben wir die letzten zehn Jahre auch so gemacht und hat ja funktioniert." Also warum soll man da was ändern? Da beginnt es aus meiner Sicht mal, dass man als Organisation für Veränderungen bereit sein will. Das ist das eine. Und das Zweite wäre das Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Belegschaft.

I: [00:25:26] Ja.

P6: [00:25:29] Das kann man natürlich...Könnte man auch aktiv fördern und würde dann wahrscheinlich auch die Fehlerkultur, habe ich schon angesprochen, oder halt auch die Veränderungen bzw. den Veränderungswille eines Unternehmens meiner Meinung nach positiv beeinflussen. Wenn man als Mitarbeiter das Gefühl bekommt, meine Chefs wissen, was ich tue und sie wissen, dass ich das kann, was ich tue. Und dann bin ich als Mitarbeiter auch eher bereit, mich mehr einzusetzen und auch dahingehend einzusetzen, dass sich Prozesse, Abläufe oder schlussendlich auch das Produkt verbessern kann oder verbessern möchte.

I: [00:26:17] Und wie würde diesbezüglich ein optimales Kommunikationsverhalten aussehen, jetzt aus Ihrer Sicht, wenn Sie das so beschreiben könnten?

P6: [00:26:28] (Lacht) "Situativ dynamisch" ist eines meiner Mottos. Sagt nichts aus und trotzdem hat es einen gewissen Inhalt. Also wie gesagt, es wird immer schwierig, wenn man sich an notierte oder definierte Prozesse klammert. Klar, man braucht eine gewisse Guideline. Wenn man sich aber auf Veränderungen einlässt, muss man bereit sein, diese Leitplanken zu öffnen und vielleicht auch mal Dinge auszuprobieren mit dem Wissen es kann schief gehen. Was da die geeigneten Mittel dazu sind, ist wahrscheinlich nicht wirklich abschließend zu beantworten. Aber ich denke, dass das Mindset und das Commitment typischerweise aus den Managementbereichen wäre eine der ersten wichtigsten Voraussetzungen dafür.

I: [00:27:29] Okay. Das war so aus meiner Sicht das Führungsverhalten, das aus Ihrer Sicht motivierend war. Habe ich das richtig verstanden?

P6: [00:27:37] Ja, definitiv ja. Also einerseits eben, wenn ich weiß oder zu spüren bekomme, das was ich mache, mache ich richtig. Und zu spüren, dass ich auch...oder eben halt bei der Fehlertoleranz, dass ich Fehler machen darf und dass man eigentlich nur aus den Fehlern auch lernen kann und dass diese Kultur gefördert wird. Das war das, was ich mir auch wünschen würde.

I: [00:28:07] Ja. Und was würde es zusätzlich noch brauchen, damit Sie sich in einem hohen Maß verbunden fühlen würden mit der Organisation?

P6: [00:28:20] (Lacht) Je nachdem an gewissen Stellen vielleicht auch mal Einsicht. Also dass man, egal auf welcher Stufe man sich befindet, mal sagen kann "Stimmt, habe ich so noch nicht gesehen. Ich lag falsch." Ähm, weil schlussendlich oder behaupte ich mal, haben eigentlich alle Mitarbeitenden dasselbe Ziel oder müssten dasselbe Ziel haben. Und im ersten Moment müssen das wahrscheinlich zufriedene Kunden sein. In einem nächsten Schritt wohl auch zufriedene Mitarbeitende.

I: [00:29:04] Das ist so, ja. Und diesbezüglich eben wird es auch in den Entscheidungsprozess miteinfließen. Das ist auch eine Frage von mir: Wie würde ein optimaler Entscheidungsprozess für Sie aussehen? Sie haben da Transparenz erwähnt, aber gibt es auch andere Faktoren?

P6: [00:29:26] Nun kommt immer ein bisschen auf die Tragweite dieser Entscheidung an und ich denke, das muss auch immer ein bisschen abgewägt werden. Was kann der Entscheid für Auswirkungen haben? Also ich denke bei vielen, vorallem organisatorischen

Entscheidungen, braucht man eine klare Faktenlage. Quasi egal wie man sich entscheidet, man muss einigermaßen abschätzen können, was dabei herauskommen kann oder könnte. Ja, und grundsätzlich macht es natürlich Sinn, wenn man die Kompetenzen, die man im Unternehmen hat, kennt und somit auch weiß, wo das man bei gewissen Entscheidungen diese Faktenlage erhärten könnte. Mit welchen Personen oder Personengruppen? Wie auch immer. Und das dann so eigentlich transparente Entscheide gefällt werden, die schlussendlich auch nachvollziehbar sind. Das ist dann je nach Stufe halt das Problem, es wurde was entschieden und ich als Mitarbeiter habe keine Ahnung wieso, weil ich gar nicht alle Informationen dazu habe. Also kann ich mir gar kein Bild machen. Entsprechend bleibt mir nur, den Entscheid zu akzeptieren oder halt dann innerlich die Faust zu ballen. (lacht)

I: [00:30:59] Ja, das ist so und gibt es diesbezüglich noch so Verbesserungsvorschläge, die Sie bei Innovationsprozessen oder Generierung von neuen Ideen sich wünschen würden? Also sei es irgendwie Unterstützung oder bei der Unternehmenskultur gewisse Faktoren?

P6: [00:31:20] Ja, es ist tatsächlich immer die Frage, wo man hinzielt. Grundsätzlich denke ich, wenn man in einem Unternehmen von Innovation spricht, spricht man im ersten Moment wahrscheinlich mal von einer reinen Produktinnovation. Also wie kann ich meine Produkte verbessern, damit ich am Markt erfolgreicher bin? Die Prozessinnovation oder halt eben auch, sage ich jetzt mal. Interne organisatorische Innovationen erhalten wahrscheinlich zu wenig Beachtung. Und ich würde da eigentlich mal...ich weiß nicht, ob es funktioniert, aber eine Variante wäre, dass man die Methoden, wie man Produkte verbessert oder eben Produktinnovationen betreibt, dass man das eben auch auf Prozesse anwendet im Sinne von "Ich überleg mir mal was, was funktionieren könnte. Und dann baue ich quasi einen Prototyp, möglichst einfach und funktional, teste das aus...und im Idealfall teste ich das im realen

Leben aus, also nicht irgendwo in einem Büro, dass ich das theoretisch durchdenke, sondern ich setze diese organisatorische Innovation um, wenn man so will. Und dann schaue ich, was dabei herauskommt und muss dann eigentlich auf jede Veränderung reagieren können. Und so, dass ich das endlich verstehe, an welcher Schraube ich drehen muss, dass das dabei herauskommt, was ich mir vorstelle. Ich denke, diese Flexibilität fehlt in vielen Unternehmen, dass man Unternehmensprozesse so flexibel gestalten kann, dass man eben auch mal Dinge ausprobieren kann und halt den Prozess technisch ausprobieren kann und nicht nur auf das eigene Produkt bezogen.

I: [00:33:18] Ja. Und gibt es diesbezüglich aus Ihrer Sicht so Regeln oder Strukturen, die verändert werden müssten für mehr Flexibilität?

P6: [00:33:34] Wahrscheinlich schon. Wie gesagt, eines der Dinge ist natürlich, dass man...dass die Geschäftsleitung oder die Entscheidungsträger diese Flexibilität erlauben. Und dann wird man wahrscheinlich auch eine gewisse Grenze der Flexibilität brauchen. Schlussendlich muss ja auch jedes privatwirtschaftliche Unternehmen am Ende vom Jahr irgendwo noch ein paar Franken auf dem Bankkonto haben. Das unternehmerische Ziel hat auch eine gewisse Priorität und da muss natürlich dann auch klar sein, inwieweit die Flexibilität zugelassen werden kann.

I: [00:34:26] Ja, das ist so! Und gibt es da diesbezüglich zu den effizienten Prozessen und Abläufen noch ein Input von Ihrer Seite, sozusagen? Was wäre noch wichtig zu erwähnen?
P6: [00:34:44] Also typischerweise spricht man immer davon, dass man sagt, ja, man hat Prozesse aufgeschrieben. Und wenn du Optionen siehst, diese Prozesse zu verbessern, dann gib Bescheid. Ich denke ja, aber die Praxis sieht oftmals anders aus. Dass man Prozesse zwar

definiert hat, alle sind damit einverstanden und wenn man dann zurück in den Alltag geht, macht man es dann so, wie es einfach am schnellsten geht. Also eigentlich die Differenz zwischen Theorie und Praxis ist, denke ich, bei Prozessen oder Organisationsstrukturen relativ groß. Kann auch nur sein, dass das Verständnis dazwischen fehlt. Muss nicht heißen, dass die Differenz auch wirklich groß ist. Und wenn man das irgendwie definieren, festhalten und quantifizieren könnte, würde das wahrscheinlich dann auch die Antworten liefern, wie man die Prozesse oder Organisationsstruktur verbessern könnte.

I: [00:35:53] Ja, und diese Antwort geht ja auch jetzt stark noch so in meine Frage rein, wie die optimale Lern- und Weiterentwicklungskultur aussehen könnte aus ihrer Sicht? Also was es brauchen würde, dass man da wirklich die Verbindung zwischen Theorie und Praxis herstellen könnte?

P6: [00:36:12] Genau, ja. Und auf diesem Weg wie gesagt, ist eigentlich das Wichtigste oder aus meiner Sicht das Wichtigste, die Differenz greifbar zu machen.

I: [00:36:21] Ja.

P6: [00:36:22] Wo liegen die Unterschiede? Wieso liegen sie da? Und wenn man versteht, wieso die Differenz zustande kommt, kann man sie wahrscheinlich auch einfach eliminieren.
I: [00:36:34] Ja, ich denke es ist noch ein schönes Schlusswort, wenn wir da auf das eingehen. Also die Differenz oder den Gap schließen, zwischen Theorie und Praxis. Dass man da wirklich ein gemeinsames Verständnis schafft. Ich fand es sehr interessant, auch diese Antworten von Ihnen zu hören, zu meinen Fragen. Und so ganz zum Ende möchte ich

Sie noch bitten, drei Adjektive mir zu nennen, welche die Unternehmung am besten symbolisieren.

P6: [00:37:13] Querbeet, nehme ich an? (lacht) Wahrscheinlich. Wahrscheinlich. (...) Ein bisschen stur. (...) Ja, es hat schon aber auch eine gewisse Flexibilität mit drin. Das passt eigentlich beides. (...) Mittelfristig. (...) Man würde auch sagen vergangenheitsbezogen.

I: [00:37:56] Ja. Dann würden Sie sagen gewisse Flexibilität, dann gewisse Sturheit und vergangenheitbezogen. Das wären so die drei Begriffe, oder.

P6: [00:38:09] Kann man so stehen lassen. (lacht)

I: [00:38:10] Ja, also vielen herzlichen Dank für das Interview. Ich stoppe es hier, diese Aufnahme und danke Ihnen für die Zeit und für den Input, den Sie mir gegeben haben.

P6: [00:38:25] Bitte. Gerne.

MATHE – 1st Interview – P7 – 20220519_200509 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:02] So, also vielen herzlichen Dank, dass Sie sich bereiterklärt haben, mit mir das Gespräch zu führen. Ich möchte zu Beginn mal darauf eingehen, seit wann Sie in welchem Unternehmen angestellt sind und in welcher Funktion Sie heute tätig sind.

P7: [00:00:27] Also ich bin seit Januar 2016 bei Firma A AG angestellt, zuerst als Konstrukteur. Dann wurde ich vor circa einem Jahr befördert zum technischen Konstruktionsverantwortlichen. Das ist ein Projektleiter, aber auf technischer Basis.

I: [00:00:51] Dann gab es auch einen Aufstieg innerhalb dieser vier beziehungsweise sechs Jahre.

P7: [00:00:56] Genau.

I: [00:00:59] Und wenn wir da jetzt zu sprechen kommen auf die aktuelle Unternehmenskultur. Wie würden Sie die Ziele, die Vision und die Mission Ihrer Organisation aktuell beschreiben?

P7: [00:01:13] Es ist eine gute Frage. Ich glaube...Ziel ist es hauptsächlich, Umsatz zu generieren, um mit den neuesten Technologien vorankommen. Und...aber das ist ein bisschen kurzfristig und nicht über eine langfristige Zeit. Das ist alles im Rahmen, denke ich, von etwa ein bis zwei Jahren ausgelegt. Genau.

I: [00:01:41] Okay. Und aus welchem Grund ist es so kurzfristig angelegt, denken Sie?

P7: [00:01:47] Ich denke, es ist, weil...weil es sehr schnelllebig ist. Die Technologien ändern sich stetig. Und auch das Arbeitsumfeld. Ja, es ändert sich alles relativ schnell und ist extrem dynamisch. Deshalb glaube ich, ist es...dass es schwierig ist, Ziele langfristig zu setzen.

I: [00:02:08] Gibt es denn eine langfristige Vision und Mission aus Ihrer Sicht, die das Unternehmen trägt?

P7: [00:02:16] Offiziell gibt es eine langfristige Vision, aber das ist eher auf den Umsatz bezogen. Technologiemäßig ist auch...wir wollen in Zukunft eine neue Maschine auf den Markt bringen oder etablieren. Und die alte Maschine auslaufen lassen oder unseren Cashcow dann absetzen. Es sind auch neue Plattformen im Spiel, sind neue Technologien im Spiel, welche jetzt extrem gefördert werden.

I: [00:02:55] Ja. Und wie würden Sie die Werte Ihrer Organisation beschreiben?

P7: [00:03:03] In Bezug auf was?

I: [00:03:06] In Bezug auf das Unternehmen. Wie würden Sie die Wertebasis beschreiben? Was ist wichtig im Unternehmen?

P7: [00:03:16] Ähm. Dem Unternehmen ist die Leistung wichtig. (...) Und (...) die Qualität und auch die Quantität. Man muss in einer gewissen Zeit eine bestimmte Qualität abliefern.

I: [00:03:42] Also als sehr wettbewerbsorientiert würden Sie das bezeichnen?

P7: [00:03:47] Sehr, ja.

I: [00:03:49] Und Sie haben das ja vorhin auch angesprochen mit den neuen Technologien. Da sind Sie sehr bestrebt. Wie würden Sie da die Innovationsgrad Ihrer Produkte sehen?

P7: [00:04:03] Oh, das kommt am bisschen auch auf die Basis an! Auf die Basismaschinen, welche entwickelt wurden. Einige sind wirklich komplett Neuland, welche auch unsere Konkurrenz noch nicht hat. Mit anderen Sachen versuchen wir ein bisschen in den Markt hineinzukommen, mit ähnlichen Technologien, die bereits auf dem Markt bestehen. Aber ist alles ein bisschen dabei. Ich glaube, dass vor allem der...ähm ich darf leider die Namen nicht nennen...aber die eine neue Basis ist sehr fortschrittlich und ich glaube noch kein Kunde hat, sorry, noch keine andere Konkurrenz hat ein vergleichbares Produkt auf dem Markt.

I: [00:05:02] Also dann, wie würden Sie es beschreiben? Liegt der Fokus eher auf der Entwicklung von Neuem oder wird das Bestehende generell effizienter gemacht?

P7: [00:05:13] Eher auf der Entwicklung von Neuem. Das Bestehende wird jedoch trotzdem weiterentwickelt und aber es wird halt nichts mehr Neues da rein entwickelt. Es wird halt einfach wieder angepasst auf die Situation.

I: [00:05:29] Ja. Und wie werden dementsprechend die Markt- und Kundenbedürfnisse aufgenommen, um das dann auch weiter zu verarbeiten in neue Produkte?

P7: [00:05:42] Also eine neue Basis....eine neue Technologie ist aus Gründen der Rückmeldungen von Kunden entstanden, dass alles modularisiert wird, dass alles

austauschbar wird, auch für die Kunden. Daher dass es auch billiger, günstiger wird und austauschbarer wird. Das ist alles sehr kundenbasiert. Das sind keine Entwicklungen, welche wir aus unserem Interesse machen, sondern das sind wirklich alles Kunden- oder Marktanalysen gewesen, welche der Markt benötigt.

I: [00:06:26] Ja das spannend. Und wer erhebt die Kundenbedürfnisse bzw die Marktbedürfnisse?

P7: [00:06:37] Ich denke, das macht....ähm...also Sie meinen wer das bei uns intern in der Firma macht? Das wird die Beziehung des Verkäufers zum Kunde sein oder auch auf speziell gute Beziehungen von anderen Mitarbeitern, welche die Kunden sehr gut kennen. Das wird das wieder alles so ein bisschen flach....ich denke sehr flach gehalten, auch mit Monteure, welche im Feld draußen sind, bekommen einige Neuerungen mit und können das auch einfließen lassen in die Neuentwicklungen. Da ist eigentlich jeder involviert, welcher welcher mit Kunden zu tun hat.

I: [00:07:27] Interessant, ja. Und wie werden aus ihrer Sicht dann neue Geschäftsmodelle erschlossen, also von der Idee dann bis zum aktuellen Stand?

P7: [00:07:40] Ah, das ist eine gute Frage. Ich wüsste es nicht genau.

I: [00:07:48] Ja, kein Problem. Da komme ich vielleicht noch darauf zu sprechen. Zu der digitalen Unternehmensstrategie. Haben Sie das Gefühl, es gibt eine und wenn ja, ist diese im Alltag wahrnehmbar für Sie?

P7: [00:08:04] Noch nie davon gehört. Eine... Nein. Ich glaube nicht, dass wir so etwas haben.

I: [00:08:12] Ja. Und inwiefern würden Sie das digitale Level Ihrer Organisation auf einer Skala von 1 bis 10 beurteilen?

P7: [00:08:22] Acht.

I: [00:08:23] Acht, sehr hoch. Ja. Und wie würden Sie die Prozesse beschreiben? Sind die automatisiert und digitalisiert? Wenn Sie das jetzt mit einer Acht beschreiben haben.

P7: [00:08:39] Die Prozesse sind eher nicht digitalisiert. Die bestehen eher auf mündlicher Basis.

I: [00:08:49] Und von der Dokumentation her. Wie würden Sie es beschreiben? Läuft das alles jetzt digital oder wird da noch viel physisch abgelegt?

P7: [00:08:59] Dies ist schon ziemlich digital.

I: [00:09:02] Gut. Das führt mich auch ein bisschen zur Frage, das bezieht sich auch auf Ihre Tätigkeit. Wie erleben Sie die Projekte, die innerhalb der Organisation bei Ihnen durchgeführt werden?

P7: [00:09:17] Also jetzt auf die Digitalisierung bezogen?

I: [00:09:19] Digitalisierung oder einfach generell.

P7: [00:09:24] Also, das wird alles digital abgehandelt. Eigentlich nichts mehr in Papierform. Über die Spezifikation der Projekte oder auch die Entwicklungen werden heutzutage alles digital gemacht. Ähm, ja.

I: [00:09:49] Und sind Sie da bei der Projektorganisation klassisch organisiert oder sind Sie da bereits agil unterwegs, also selbstorganisiert?

P7: [00:10:00] Ich selbst bin selbstorganisiert unterwegs. Ich bekomme meinen Auftrag, ein Kundenauftrag und kann oder muss dann meine eigene Planung machen. Ich mit meinem Projektteam. Eigentlich ist nur der Start und das Ende mir gegeben und den Rest muss muss ich mir selbst zusammen holen oder kann ich mir selbst zusammenholen.

I: [00:10:28] Und wer sind die Entscheidungsträger? Also haben sie ein großes Spektrum oder ist es eher eingeschränkt?

P7: [00:10:36] Hauptsächlich wenn es um die Arbeit selbst geht, ist es der Kunde natürlich. Wenn es um Technologien geht, muss das intern abgesprochen werden, weil da auch vielmals Investitionen getätigt werden müssen. Das wäre dann so ein Mechanik-Bereichsleiter oder auch ein Verkäufer kann entscheiden, ob etwas Neues durchgeführt wird oder nicht. Aber grundsätzlich ist der Kunde König. Wenn der Kunde etwas will der das natürlich auch bezahlt, wird das durchgeführt.

I: [00:11:14] Ja. Und wie sehen Sie da die Entscheidungswege innerhalb der Organisation? Ist es eher hierarchisch oder flach organisiert?

P7: [00:11:27] Ich habe das Gefühl eher flach.

I: [00:11:29] Ja, das heißt kurze Entscheidungswege? Wenn Sie da ein Anliegen haben, dann haben Sie das Gefühl, es geht schnell?

P7: [00:11:39] Ja, viele Sachen kann ich auch selbst entscheiden. Also ich denke, die meisten Fragen, die auftauchen, kann ich selbst entscheiden.

I: [00:11:47] Ja. Und wie würden Sie das beschreiben bei der Organisation? Wie schnell kann sie auf Veränderungen reagieren?

P7: [00:11:57] Ja, es ist eigentlich sehr schnell. Ich denke so durch das, dass wir sehr, sehr eine flache Hierarchie haben und unsere Prozesse nicht ganz so fest verankert sind, denke ich, dass wir sehr, sehr schnell reagieren können. Das hat sich auch in der Vergangenheit oder es zeigt sich auch bei jedem Kundenprojekt. Wenn der Kunde kurzfristig noch Änderungen will oder gewünscht hat, kann er das jederzeit noch einfließen lassen.

I: [00:12:32] Interessant. Und wie würden Sie den Führungsstil beschreiben in Ihrer Organisation? Ist es sehr top down oder hat es auch ein bisschen Platz für Bottom up Inputs?

P7: [00:12:45] Ist schon eher top down. Wenn man eigene Ideen einbringt, werden sie angehört. Aber ob sie umgesetzt werden, ist eine andere Frage.

I: [00:13:02] Okay. Also es heisst..Haben Sie das Gefühl, kann man sich als Mitarbeiter für die Organisation engagieren? Wird es wertgeschätzt?

P7: [00:13:15] Ja, ich denke grundsätzlich schon.

I: [00:13:21] Und wissen Sie gerade, welche Beiträge besonders gefördert honoriert werden?

P7: [00:13:30] Ich denke Leistung. Leistung wird gesehen. Auch eine gute Arbeit natürlich, wenn die Qualität und wenn das Produkt am Schluss gut funktioniert in einem vernünftigen Investmentrahmen und Zeitraum wird das gesehen und....ja.....

I: [00:13:54] Und? Gibt es diesbezüglich auch Anreizsysteme?

P7: [00:13:58] Nein, das gibt es nicht.

I: [00:14:00] Ja. Und wie sehen Sie dann auch die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen selber?

P7: [00:14:10] Gut, da bin ich jetzt ein gutes Beispiel dafür. Ich denke, dass ich jetzt eher eine gute Leistung gebracht habe, mit auch sehr guten Lösungen. Ich denke, ich wurde dafür auch belohnt mit meiner Beförderung. Daher habe ich das Gefühl, man fördert auch die Leute, welche das wirklich auch wollen.

I: [00:14:34] Ja. Also das heisst, wenn sie proaktiv eigentlich handeln, dann tun sich auch Türen auf.

P7: [00:14:42] Ja, das glaube ich.

I: [00:14:46] Wie würden Sie das Kommunikationsverhalten beschreiben? Innerhalb der Organisation, jetzt auch punkto Fehlerkultur? Also darf man Fehler machen? Ist es auch erlaubt oder ist da bisschen eine Hinderung da?

P7: [00:15:04] Fehler passieren dort, wo gearbeitet wird, das kennt jeder. Ja, je nachdem welche Fehler gemacht werden. Man wird schnell an Fehlern ein bisschen aufgehängt. Ja, man macht sie lieber nicht.

I: [00:15:22] Okay. Dann wird man sehr schnell darauf aufmerksam gemacht, wenn etwas nicht gut funktioniert?

P7: [00:15:29] Aber nicht unbedingt nur oder gar nicht von der Führungsriege, sondern unter den Mitarbeitern selbst.

I: [00:15:37] Ach so! Und wie erleben Sie denn das Miteinander im Team, wenn Sie das jetzt gerade so ansprechen?

P7: [00:15:46] Ja als ziemlich gut. Es gibt Abteilungen, Departements...welche bisschen ja..wer ist der Bessere macht....manchmal...manchmal ist es auch.....Wie bereits erwähnt, sucht man nur ein bisschen die Fehler des anderen.

I: [00:16:11] Und wie würden Sie sonst das generelle Kommunikationsverhalten in der Organisation auch beschreiben. Wie sind Sie da? Transparent? Offen?

P7: [00:16:23] Ja, das hat sich dort verbessert. Ist momentan wirklich gut. Die Geschäftsleitung teilt mit, was entschieden wird, und es ist sehr transparent geworden.

I: [00:16:38] Und wissen Sie, was der Grund dafür war, dass sich das verändert hat?

P7: [00:16:42] Es wurde sich beschwert von Mitarbeitern, dass Informationen nicht bis zum Mitarbeiter fließen. Ja, das hat sich dann aber sehr schnell geändert.
I: [00:16:59] Und wie haben Sie die Kommunikation so empfunden? Jetzt auch bezüglich Veränderungen. Es gibt ja auch die Fusion, die stattfinden wird.

P7: [00:17:09] Ja, das ist natürlich schwierig. Da darf ja niemand....also nicht, dass ich etwas wüsste...da darf ja niemand Informationen austauschen. Ich glaube, selbst wenn ein Manager oder die Geschäftsleitung etwas weiß, bin ich absolut damit einverstanden, dass diese das nicht weitergeben dürfen. Aber es wurde kommuniziert, dass wir fusionieren werden. Die Geschäftsleitung redet da auch nichts drumherum. Sie sagen auch, wir werden fusionieren. Aber sie dürfen halt nichts weitersagen, auch seitens Komax mit denen wir fusionieren werden. Seitens da wird auch nicht sehr detailliert gesprochen, wie was dann funktioniert.

I: [00:18:02] Von daher sind sie zufrieden wie auch kommuniziert wird bei Veränderungen oder Herausforderungen, die entstehen?

P7: [00:18:12] Ja, grundsätzlich ja.

I: [00:18:15] Ja, das ist doch ein guter Schlusssatz für den ersten Teil unserer Befragung und von daher würde ich das jetzt mal abschließen und übergehen eigentlich zu der gewünschten Unternehmenskultur. Also das heißt, was Sie sich für eine Kultur innerhalb Ihrer Organisation wünschen würden. Und da käme ich zu der ersten Frage diesbezüglich. Welche Aspekte sind für Sie bei der Unternehmenskultur am wichtigsten?

P7: [00:18:48] Loyalität. Nein, eigentlich die Disziplin.

I: [00:18:56] In welcher Form Disziplin?

P7: [00:18:57] In der Form der Leistung, dass das auch mal an einem Samstag gearbeitet wird, wenn es sein müsste. Und die Loyalität, dass jeder hinter jedem stehen kann, ohne dass Fehler gesucht werden, in dem Sinn.

I: [00:19:19] Ja. Also innerhalb vom Team, wie auch jetzt in der Führungsebene?

P7: [00:19:25] Genau.

I: [00:19:26] Und können Sie sich aktuell mit den Zielen der Vision, Mission, was man so ein bisschen vorhin angesprochen hat, auch identifizieren? Und wenn nein, was müsste sich ändern?

P7: [00:19:45] Ich glaube, mit Umsatzzahlen kann ich mich nicht identifizieren. Ich meine, ich kann mich mit physischen Sachen identifizieren. Daher ist es nur schon schwierig, weil meine Berufsordnung nicht so ist. Die Frage war ja auch, wie ich das Ziel sehe oder nicht?

I: [00:20:09] Genau.

P7: [00:20:12] Ich hätte jetzt eher auch auf die Technologien ein Auge drauf und vielleicht ein bisschen vermehrt. (..) Ja, das habe ich das Gefühl.

I: [00:20:25] Und wenn ich so ein bisschen in die Soft Facts reingehen. Wie müssten für Sie die Werte einer Organisation aussehen, damit Sie sich damit identifizieren könnten?

P7: [00:20:40] (..) Ähm. (...) Ob es mir... (..) Habe mir noch nie dazu Gedanken gemacht. Es ist... (..) Wenn jeder für jeden einstehen kann und jeder Vollgas gibt zu 100 %. Ich denke, ich habe Mühe mit Leuten, die nicht zu 100 % dahinter unter ihrer Arbeit stehen. Oder auch nicht 100 % geben können.

I: [00:21:10] Ja, also der Leistungsgedanke nicht so ausgeprägt ist. Und wenn wir gerade dabei sind von Leistung oder so und auch Weiterentwicklung zu sprechen, was könnte dann bei der Generierung von neuen Ideen und dem Innovationsprozess aktuell verbessert werden?

P7: [00:21:34] Ein bisschen die Versuchsphase. Es ist bei uns so, dass die Versuchsphase eigentlich gar nicht besteht. Ein Versuch wird direkt bei einem Kundenprojekt gemacht. Und ja, wie man es kennt, beim einem Kundenprojekt soll es doch besser funktionieren, oder? Sonst hat man ein Problem. Und das ist ein bisschen....ja...das generiert extrem viel Druck.

I: [00:22:02] Das heißt, sie gehen direkt zum Kunden und dann wird die Abnahme gemacht, ohne vorher eigentlich Betatest zu machen.

P7: [00:22:08] Genau. Genau.

I: [00:22:12] Würden Sie sich diesbezüglich ein bisschen mehr Unterstützung wünschen?
P7: [00:22:16] Ja vielleicht ist auch die.....sind die Ressourcen auch zu wenig um solche Projekte ein Betatest durchzuführen. Darum verstehe ich auch wieder ein bisschen, dass das erst bei Kundenprojekten gemacht wird, wo auch Geld gesprochen wird. Aber ich wünschte mir vor allem auch bei extrem komplizierten und komplexen Neuentwicklungen, dass das da vielleicht ein bisschen mehr Zeit und Geld zur Verfügung steht. Dass man sichergehen kann, dass das auch funktioniert.

I: [00:22:49] Ja.

P7: [00:22:50] Wo ein Kunde darauf wartet.

I: [00:22:54] Das führt mich jetzt auch zu der Frage. Wie würde dann für Sie ein optimaler Projektverlauf aussehen, generell?

P7: [00:23:04] Also ohne Neuentwicklungen...eigentlich genau so, wie wir es momentan handhaben. Mit Neuentwicklungen, den Fall haben wir auch des Öfteren, wünschte ich mir echt ein bisschen dass, das Projekt gesplittet wird zwischen wirklich etwas Neuem, was auch nicht ein Kundenprojekt sein muss. Und das Kundenprojekt selbst, welches Daily Business

ist. Zum Ablauf ja...kenne ich auch nicht viel anders....kenne leider nur die Anwender, die wir haben im Projekt und ich finde diese eigentlich gut und die funktionieren soweit okay.

I: [00:23:48] Und gibt es aus Ihrer Sicht Strukturen oder Regeln, welche verändert werden müssten für mehr Flexibilität in der Organisation?
P7: [00:23:58] Da wir ja schon extrem flexibel sind, würde ich da auch nichts ändern bei uns.

I: [00:24:05] Okay.

P7: [00:24:07] Strukturiert.

I: [00:24:09] Entschuldigung wollten Sie noch etwas sagen?

P7: [00:24:11] Nein, das ist alles.

I: [00:24:14] Und wie würde für Sie ein optimales Kommunikationsverhalten denn in der Organisation aussehen?

P7: [00:24:23] Ja. Vielleicht mehr über öffentliche Pinnwände. Diese können auch digital sein. Wir haben einen großen Bildschirm in der Montage, wo wir Informationen aufschalten könnten über Projektverläufe, über sonstige interne Projekte. Wie die Roadmap ist. Aber das ist, glaube ich, alles ein bisschen in Planung. Ich weiß aber nicht, wie das Ausmaß aussieht.

I: [00:24:57] Und sonst untereinander. Gibt es sonst noch Sachen, die man dort verbessern könnte im Kommunikationsverhalten?

P7: [00:25:09] Das hat sich ja so...in der Corona Situation hat sich sehr stark verbessert über Teams. Ich denke jede Firma heutzutage hat Teams. Das hat alles die ganze Kommunikation umgekrempelt. Heute kann man mit einem Teamkollegen über Teams einen Chat starten, ohne das man ein Meeting machen muss oder aufstehen muss und mit ihm sprechen muss. Für kleinere Dinge finde ich das eigentlich eine super Sache. Diese Entwicklung ist ja auch aufgrund von Corona entstanden. Intern könnte ich mir keine sonstige Verbesserung vorstellen, eventuell bezahlte Pausen, wo die Monteure oder allgemein, wo auch aus allen Abteilungen Leute sich treffen können und sich austauschen können. Aber sonst sehe ich da keinen Nachholbedarf.

I: [00:26:24] Ja, gibt es sonst noch Wünsche von Ihrer Seite her für eine angenehme, proaktive Zusammenarbeit?

P7: [00:26:36] Hm. Nein, eigentlich nicht. Nein.

I: [00:26:42] Und wie würde für Sie ein motivierendes Führungsverhalten aussehen?

P7: [00:26:52] Wenn ein bisschen mehr Wertschätzung vorhanden ist, bei besonderer Leistung. Oder bei tollen Neuentwicklungen, welche funktionieren. Da wünschte ich mir ein bisschen mehr Wertschätzung von der Führung selbst.

I: [00:27:19] Also in welcher Form Wertschätzung? Ist es einfach durch Mal ein Dankeschön oder auch sei es mit materieller Unterstützung?

P7: [00:27:30] Ja, ich persönlich hätte Freude, wenn mir jemand sagt, dass es eine geile Sache ist. Also Dankeschön,so gesagt. Ja, für mich muss das nicht irgendwie mehr Honorar bedeuten oder was auch immer. Oder dass man auch mal irgendwo anders hört, dass man gute Arbeit gemacht hat. Ja, eher so!

I: [00:28:00] Und was würde es noch brauchen, dass sie sich dann in hohem Maße mit der Organisation verbunden fühlen würden.

P7: [00:28:09] Ich glaube es ist auch ein bisschen ein Problem, dass das schon so ist. (lacht)

I: [00:28:14] Sie fühlen sich in hohem Maße verbunden mit der Organisation?

P7: [00:28:17] Ja, ja, das hat ja gute und nachteilige Seiten. Ich fühle mich sehr verbunden mit der Organisation. Manchmal sind halt Entscheidungen welche getroffen werden ein bisschen schmerzhaft, weil man selbst das Gefühl hat, dass man selbst anders entschieden hätte. Ja, man macht auch alles, um die Firma zu stärken oder um den Umsatz auch generieren zu können. Man versucht irgendwie vieles. Man arbeitet auch länger. Man gibt alles.

I: [00:28:57] Und was wäre für Sie ein optimaler Entscheidungsprozess, wenn Sie es gerade so angesprochen haben?

P7: [00:29:05] Ja, ich wünschte mir manchmal bei sehr wichtigen Entscheidungen, welche wirklich auch spezifisch Abteilungen betreffen, wünschte ich mir Vorabklärungen.

Mindestens das, ja. Oder auch die Meinung einholen von einzelnen Personen. Es wurde nicht allzu gut gemacht in der Vergangenheit bei wichtigen Entscheidungen.

I: [00:29:35] Also dann würden Sie sagen, dass Sie im operativen Bereich eigentlich eine große Entscheidungsvielfalt haben, aber auf der strategischen Ebene eher weniger. Würden Sie so schreiben?

P7: [00:29:44] Das ist eigentlich auf den Punkt gebracht.

I: [00:29:50] Das ist interessant. Und das ist noch eine der letzten Fragen. Gibt es aus Ihrer Sicht eine optimale Lern- und Weiterentwicklungkultur? Was würden Sie sich dort wünschen?

P7: [00:30:08] Hm. Das ist momentan ein bisschen auf Eigenverantwortung. Man muss sich selbst darum bemühen, sich weiterzubilden. Aber nichtsdestotrotz, ich bin zufrieden, so wie es jetzt läuft. Wenn jemand möchte, kann er es ja auch machen.

I: [00:30:33] Ja. Eigentlich auf Eigeninitiative?

P7: [00:30:35] Genau. Es wird auch unterstützt, wenn man eine Schule macht. Oder wenn man sich weiterbilden möchte, wird das unterstützt. Aber man muss nicht, oder? Man wird nicht darauf informiert, dass man etwas machen könnte. Man muss halt selbst handeln, selbst eine Weiterbildung anfangen. Aber wenn man anfängt, unterstützt die Firma einen auch.

I: [00:31:00] Ja, das ist eigentlich noch so ein schöner Schlusssatz mit dieser Unterstützung. Und ich würde sagen, gib noch einen letzten Input von meiner Seite. Und das wäre die Frage, welche drei Adjektive aus Ihrer Sicht die Unternehmung am besten symbolisieren.
P7: [00:31:27] (...) Innovation. Ähm ist kein Adjektiv...innovativ. Ähm. Ja. (...) Was kann man noch? Was ich jetzt auch zur Verteidigung sagen muss, ich bin nicht so wirklich wortgewandt. (lacht) Ich muss die Adjektive auch zuerst suchen. (lacht) Denke auch leistungsstark, leistungsorientiert und umsatzorientiert.

I: [00:32:15] Sehr schön, dann haben wir drei Adjektive zusammen. So vielen herzlichen Dank! Und mit diesen Worten sind wir eigentlich auch schon am Ende des Interviews angelangt. Jetzt haben wir etwas vergessen? Möchten Sie noch etwas loswerden?

P7: [00:32:30] Nein ist alles gesagt und vielen Dank.

I: [00:32:33] Ihnen auch ein herzliches Dankeschön und ich würde dann somit die Aufzeichnung stoppen und bedanke mich noch einmal ganz herzlich.

P7: [00:32:42] Bitteschön.

MATHE – 1st Interview – P8 – 20220520_110300-Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:02] Also vielen herzlichen Dank, dass Sie sich dazu entschlossen haben, mit mir das Gespräch zu meiner Master Thesis zu führen. Ich möchte Sie zu Beginn einmal zu Ihrer Person befragen. In welcher Unternehmung sind Sie angestellt, in welcher Funktion und was ist der Werdegang innerhalb der Unternehmung?

P8: [00:00:31] Ich arbeite bei der bei Firma A AG in Cham und bin dort seit März 2017 beschäftigt. Angefangen habe ich als Logistiker. Zwischenzeitlich oder seit Oktober 2021 habe ich dann intern am selben Standort gewechselt und bin jetzt dort tätig als Master Data Manager. Und wir nutzen SAP als ERP. Und genau das ist so grob das. Ja.

I: [00:01:24] Vielen herzlichen Dank zu der Einführung. Ich würde jetzt übergehen zu der aktuellen Unternehmenskultur, die Sie so erleben. Und da wäre die erste Frage. Wie würden Sie die Ziele, die Vision und Mission Ihrer Organisation beschreiben?

P8: [00:01:44] Nun ja, noch kurz zum Unternehmen. Natürlich noch ein bisschen mehr. Es ist ein Maschinenbauunternehmen, das die kabelverarbeitende Industrie primär im Automotive oder....für unseren Standort oder für unsere Produkte sind eigentlich ausschließlich Automotive die Abnehmer. Genau, und da geht es bei uns eigentlich um einen möglichst hohen Grad an Vollautomation bei der Kabelverarbeitung bei unseren Kunden zu erreichen. Genau, und entsprechend dann die Ziele eben. Das habe ich jetzt schon angetönt. Sind eben Automation voranzutreiben oder zu steigern, maximieren. Ja, geht auch dann in die Vision hinein. Schlussendlich natürlich verschwimmt da etwas...ähm..da gehört natürlich schon auch noch eben irgendwo Marktführerschaft dazu. Ist sicherlich auch Teil der Vision. Ja, und jetzt so einen maximal glücklichen Kunden ist Stand heute, nach meinem

Verständnis, nicht so wirklich Teil der Vision. Sondern eben Marktführerschaft und halt irgendwie Weiterentwicklung der Produktpalette. Aber das bekomme ich vielleicht nicht so mit aber gegen innen...zumindest wird das nicht so stark kommuniziert, dass da irgendwie ein zufriedener Kunde auch Teil der Vision ist. Genau. Die Mission, ja geht auch wieder in dasselbe. Da könnte man vielleicht noch anfügen (...) Ja. Nein. Es ist alles das, was ich schon gesagt habe. Also, Mission. Vision. Ich denke, das ist sehr, ziemlich, deckungsgleich bei uns, würde ich behaupten. Und von den Werten her. Ja irgendwo auch so technische Innovation, also auch in diesem Bereich angesiedelt. Irgendwo eben Marktführerschaft, technische Innovation auch. Es hat viele deckungsgleiche Punkte, sage ich mal so. Genau.

I: [00:04:55] Gibt es da noch soft Facts von den Werten her, die sie wahrnehmen oder die sie erleben?

P8: [00:05:03] Ja. Das ist natürlich schon so, dass gegenüber intern bei allen möglichen Informationen, Quartalsinformation usw. oder auch dann gruppenweit....ähm...werden uns dann schon weitere Werte, die ich jetzt nicht erwähnt habe, schon auch noch erwähnt. Von wegen ja...ähm...möglichst gesamtheitliche Dienstleistungen anbieten können und quasi die Stärken der verschiedenen Organisationen und Standorte irgendwie möglichst zu vereinen, um eben das dann zu erreichen. So. Ja, das ist was versucht wird zu vermitteln. Wobei die Umsetzung...ja, in meinen Augen nicht auf einem (..) erkennbaren, also für mich nicht erkennbaren Wege ist, wo wir uns da befinden.
I: [00:06:27] Also aus welchem Grund ist es nicht erkennbar für Sie?

P8: [00:06:34] Ja, weil auf meine Stufe zumindest..Das habe ich noch vergessen zu erwähnen. Ich habe keine Kaderfunktion, ist eine reine Fachfunktion quasi. Auf meiner Stufe

kommt es einfach nicht durch. Natürlich, rein von der Organisation her ist sie eben...wir haben Gruppenverantwortlichkeiten und dann in den Organisationen auch wieder...Aber bei mir kommt es einfach nicht an bzw. ich sehe nicht, dass dieser Weg wirklich beschritten wird. (..) Es wird einfach immer wieder davon gesprochen, aber sehen tu ich es nicht. Aber das heißt nicht, dass es nicht stattfindet.(..) Aber. Also irgendwo. Ja. Ja, genau.

I: [00:07:33] Das ist doch gut. Wenn wir jetzt da gerade bei den Zielen sind und Strategie, gibt es dann aus Ihrer Sicht eine digitale Unternehmensstrategie, die Sie wahrnehmen im Alltag?

P8: [00:07:47] Ja, natürlich. Also das ist natürlich mein Hauptarbeitsgebiet eben das ERP, wo ich mich darin bewege. Das ist natürlich klar ein Teil davon. Ansonsten gibts es natürlich noch die eben, wenn es dann darum geht, standortübergreifend noch zusammenzuarbeiten. Es gibt das ERP, dann gibt es die ganzen PLM, CAD Systeme usw. Da sind wir auch nach wie vor im Rollout. Also immer mehr Standorte werden da angeschlossen und auch die bereits angeschlossenen, da findet noch ordentlich Entwicklung statt. Da sind wir noch am Anfang, sage ich mal. Aber dort ist sicherlich irgendwo eine Vision in diesem Sinne vorhanden. Wobei auch das immer mal wieder ein bisschen ins Stocken gerät, weil die Priorität teilweise von den Hauptverantwortlichen nicht richtig gesehen wird und deswegen halt auch irgendwo Ressourcen, Themen, das Ganze bremsen usw. Aber im Großen und Ganzen ist sicher eine Strategie da...eben in Richtung... Heißt es dann so schön Industrie 4.0 usw. Das schon. Und jetzt eben im ERP Bereich, da sind wir zum Mai 2020 sind wir bereits auf das neuste SAP S/4 HANA gegangen. Also von daher sind wir schon...hinken wir da nicht hinterher...aber eben..nicht mit Herz dabei. Sag ich mal so!

I: [00:09:58] Und wie würden Sie die Kommunikation innerhalb der Standorte beschreiben, wenn wir jetzt beim digitalen Grad bleiben?

P8: [00:10:07] Es ist dürftig. Es ist natürlich so, dass das Konzept bezüglich Digitalisierung...da gibt es natürlich diese...ähm wie heissen die... Business Process Owner. Da gibt es ein separates kleines, eine Art Organigramm, wer halt wo für was zuständig ist usw. Und eben zum Beispiel der Business Process Owner für CAD/PLM, der versteht überhaupt nichts von der ganzen Sache. Und da kommen halt auch immer wieder Entscheidungen zustande, die sehr fragwürdig sind aus fachtechnischer Sicht. Und jetzt zur Kommunikation, auf ERP Seite haben wir natürlich auch irgendwo auf Gruppenstufe ein sogenanntes SAP Center of Competence. Und dort ist natürlich schon....in der Organisation ist es so, dass wir dann die Key User haben, die in dieser GPS Organisation quasi die Verantwortlichen am Standort sind. Und die werden weder gefordert noch gefördert noch werden da regelmäßige Abgleiche gemacht und finden nicht statt. Man hat einfach irgendwann die ausgebildet, natürlich im Zuge des Upgrades des SAP, und nachher wurde das mehr oder weniger fallen bzw. schleifen gelassen...ähm. Ja, das ist natürlich nicht sehr nachhaltig zielführend. Da geht natürlich viel Knowhow je länger, je mehr wieder verloren. Auch durch...wenn ein Funktionsträger das Unternehmen verlässt, muss irgendwie ein Ersatz her. Aber eben die Ausbildung oder der Knowhow- Transfer und Aufbau sind sehr dürftig.
I: [00:12:24] Auf der Dokumentationsebene meinen Sie, dass da?

P8: [00:12:29] Ähm Dokumentation ist auch...das stimmt. Da ist halt zum damaligen Zeitpunkt irgendwo mal eine Basis geschaffen worden. Aber dass da irgendwie nachgezogen und auch gepflegt und eben da auch noch geschult wird, das ist kaum der Fall. Und über alle Organisationen hinweg, oder. Hat auch den Hintergrund, eben von wegen...dass da kein

Gewicht draufgelegt wird von den verantwortlichen Business Process Owner und auch von den Verantwortlichen, von den Standortverantwortlichen. Es ist einfach keine Priorität da oder wird nicht gesehen und dementsprechend auch nicht gesetzt.

I: [00:13:22] Und Sie haben das ja angesprochen als Process Owner. Wie kann man sich das vorstellen? Welche Funktion haben Sie?

P8: [00:13:29] Ja, die kann ich jetzt im Detail auch nicht ganz erläutern...ähm..aber grundsätzlich sind die halt verantwortlich für ihre Teilsparte, sage ich mal eben. Den einen habe ich angesprochen für CAD/PLM. Dann gibt es innerhalb des ERP auch verschiedene Sparten. Da gibt es Master Data Management, wo ich dann drin bin, da gibt es Procurement und Sales und...was gibt es dann auch noch so....einfach die Hauptdisziplin. Je nach Standort können die wechseln oder teils sind es dann auch die Standortleiter selbst, die da den Business Process Owner innehaben in der Organisation. Ja, und die wären..grundsätzlich müssten darum besorgt sein, dass halt eben die Businessprozesse gelebt und entwickelt und werden, genau. Das wäre so das, aber das ist schon so, dass häufig einfach das Verständnis nicht da ist, also Null. Deswegen, ja dann braucht man sich auch nicht wundern, dass da nichts geht. Das ist schade. (lacht)

I: [00:15:10] Also das Verständnis mit dem Prozess oder der Technologieebene?

P8: [00:15:16] Ja. Sowohl als auch. Definitiv.

I: [00:15:22] Und wie würden Sie das digitale Level denn so beschreiben? Der Organisation auf einer Skala von 1 bis 10?

P8: [00:15:42] Gut. (..) Ich hab natürlich keine Vergleichsmöglichkeit. Daher ist es etwas schwierig, aber eben wie schon angetönt irgendwo...es wurden gewisse Anstrengungen gemacht in der Vergangenheit und sind auch nach wie vor im Gange. Ja, ich würde es schon im Mittelfeld schon einstufen. So eine fünf denke ich ist realistisch. Doch.

I: [00:16:19] Ja, sehr gut. Und wo sehen Sie dann ungefähr den Innovationskraft, Ihrer Produkte oder die Produkte der Organisation?

P8: [00:16:35] Die Produkte, die wir jetzt verkaufen oder die die digitalen Produkte intern?

I: [00:16:40] Die Produkte, die Sie verkaufen.

P8: [00:16:40] Da bin ich natürlich nicht unbedingt der Richtige. Also dadurch, dass sind schon Hightech Produkte definitiv. Also sehr am oberen Limit. Von daher würde ich da schon sagen, es ist sehr, sehr hoch. Es gibt auch kaum vergleichbare Produkte von der Qualität her auf dem Markt.
I: [00:17:29] Ja.

P8: [00:17:30] Das ist schon schon sehr hoch. Definitiv. Wobei das nicht gleich Innovationsgrad ist oder sein muss. Von daher..also ich denke, es würde sicher noch ein bisschen mehr drin liegen, was Innovation anbelangt. Wir hinken da halt doch etwas hinterher, weil einfach die Neuentwicklung und Einführung von Produkten sehr schwerfällig ist, aufgrund halt von diversen Dingen, aber intern verschuldet. Schlussendlich also hausgemacht. Definitiv. Nichtsdestotrotz. Also. Äh, ja. Muss ich da auch noch eine Zahl angeben?

I: [00:18:24] Nein. Gut, es ist mehr auch noch so ein bisschen die Frage: Wie erleben Sie das, ist der Fokus mehr auf die Entwicklung von Neuem oder effektiv, dass das Bestehende effizienter gemacht wird?

P8: [00:18:36] Eher auf dem ersten mit der Entwicklung von Neuem.

I: [00:18:42] Ja, und wie nehmen Sie die Erschließung der neuen Geschäftsmodelle wahr? Ist es auf Ihrer Stufe wahrnehmbar, wie der Ablauf da ist? Oder sagen Sie, Sie kriegen da nicht so viel mit?

P8: [00:18:56] Ja, unglücklicherweise nicht so viel, wie es sein sollte, weil das ist zum Beispiel auch Teil meiner Funktion. Ich wäre theoretisch gemäß Stellenbeschreibung, wäre ich auch verantwortlich im Bereich ERP SAP und Supply Chain Management für Produkteinführung und Auslaufssteuerung eben in Zusammenarbeit mit den anderen Fachbereichen. Aber da ist es sehr dürftig, leider. Wir sind aktuell gerade an der Verlagerung eines Produktes, das aus Kapazitätsgründen nicht ausschließlich an unserem Standort entwickelt wurde und da gibt es keinen Produktmanager zum Beispiel. Extern schon, aber intern nicht. Und so wird das natürlich nichts. Und auch das andere Produkt, das am Standort entwickelt wurde, das kommt nicht vom Fleck, was die Produkteinführung in diesem Sinne betrifft. Also das ist deswegen, das habe ich vorhergesagt, es die Entwicklung von Neuem ist schon höher gewichtet. Aber eben das dann in...quasi als Industrialisierung des Produktes dann... überhaupt nicht. Irgendwie wird es nicht angestrebt. Das ist sehr komisch. Ja, genau. (lacht)

I: [00:21:02] Und wie kann man das verstehen? Sie haben mir gesagt, es ist ein externer Produktmanager. Sind die am anderen Standort, oder?

P8: [00:21:10] Nein, es ist natürlich gegenüber den Kunden. Es sind dann diese..ähm wie heissen die...ähm Key Account Manager was auch immer. Aber das ist natürlich gegenüber den Kunden. Aber intern eben irgendwie eine Industrialisierung...ein Team, dass die Neuentwicklungen eben industrialisiert gibt es effektiv nicht. Stand heute bei beiden Produkten. Bei dem, was von uns am Standort entwickelt wurde, als auch das was an einem anderen Standort entwickelt wurde. Für uns dann. Genau das ist...Weiß nicht.

I: [00:22:00] Und wie werden aus Ihrer Sicht die Markt- und Kundenbedürfnisse aufgenommen, dass man da ein bisschen weiß, was den Markt verlangt?

P8: [00:22:13] Ja, da bin ich wirklich zu weit entfernt. Ich habe kaum etwas damit zu tun bzw als....Es ist eigentlich blöd....(lacht) Ich sitze gegenüber der Verkaufsleute, aber ich bekomme es trotzdem nicht wirklich mit. Aber es ist für mich ein bisschen ein geschlossenes Buch. Ja, kann ich wenig dazu sagen.

I: [00:22:45] Ja, vielleicht gehen wir über zur nächsten Frage. Ich denke, dort sind Sie dann auch sehr versiert. Es geht mehr um die Projekte. Wie werden Projekte zur Zielerreichung bei Ihnen durchgeführt? Wie nehmen Sie das wahr? Wie sind da die Entscheidungsträger? Wie viel Freiheitsgrad haben Sie?

P8: [00:23:01] Also jetzt muss ich hinzufügen, alle Produkte, die wir verkaufen, die laufen immer unter einem Kundenprojekt. Also wir haben in dem Moment natürlich die

Kundenprojekte, wo halt die Maschinen den Kundenbedürfnissen wo nötig noch angepasst werden. Deswegen gibt es dann pro Maschine ein Projekt und dann natürlich auch die internen Projekte. Eben da gehört schon auch irgendwo...ja eben die ganze digitale Entwicklung. Das sind sicher interne Projekte. Deswegen beleuchten wir jetzt sowohl die Kunden als auch die internen Projekte? Oder geht es eher um die internen?

I: [00:24:06] Es geht ein bisschen mehr um die internen Projekte, wie Sie das erleben und wie dort der Durchlauf ist und wie Sie auch organisiert sind. Also ist es eher klassisch oder das agile Projektmanagement, das Sie leben?

P8: [00:24:19] Ja, es ist natürlich angelehnt an das, was ich oben bzw. vorhin gesagt habe bezüglich der Industrialisierung. Also das wäre ja in dem Sinne ein Projekt und das existiert so als Projekt nicht. Es ist alles auf Zuruf und alle machen irgendwie ihr Bestes und so, aber es ist völlig unkoordiniert und deswegen, das zieht sich natürlich schon bisschen durch alles durch. Also saubere interne Projekte...also wirklich mit Projektplan und eben Rollen und Verantwortlichkeiten usw. ist sehr dürftig, sehr dürftig.

I: [00:25:10] Und im externen Kontext? Wie würden Sie das beschreiben?

P8: [00:25:14] Ja, dort hat sich halt irgendwo ein gewisser Ablauf hat sich da etabliert. Aber auch dort ist natürlich...ich sag mal, der Kunde, der am lautesten schreit, dem wird am meisten Beachtung geschenkt und auch entsprechend dann die Priorität intern umverteilt. Und es ist. Aha. Da kommen wir nachher vielleicht noch drauf auf Prozesse usw.

I: [00:26:02] Genau, ja.

P8: [00:26:06] Das hat dann schlussendlich damit zu tun, dass wirklich die Prozessllandschaft unterirdisch ist. Es ist ein einziges Freestylen, so mehr oder weniger. Ich meine dort wo nicht das ERP halt gewisse Prozesse vorschreibt, weil es nicht anders geht, dort geht man nach Prozess und alles andere ist eine Empfehlung und mehr nicht. Und jetzt zurück zum Projekt. Das ist der Grund, dass auch die Projekte, d.h. die Kundenprojekte, dann immer wieder irgendwie nicht...Also da geht es primär um Termine und Kosten vielleicht auch, aber das spielt nicht so eine große Rolle. Es sind mehrere Termine, weshalb da sehr viel nicht termingerecht irgendwie abgeschlossen werden kann. Ähm. Und der Aufwand, um das trotzdem irgendwo in einem möglichst befriedigenden Rahmen aus Kundensicht abzuwickeln auch aufgrund der fehlenden Prozesse etc. ist einfach unverhältnismäßig. Deswegen ist auch irgendwo...dann schrumpft jedes Mal irgendwo die Gewinnmarge zusammen, weil Mehraufwand. Lessons learned ist auch immer ein Thema am Schluss des Projektes. Ich war noch nie dabei. Das wird offenbar...oder es wird wohl gemacht. Aber ob da wirklich die richtigen Schlüsse dann daraus gezogen werden und die richtigen Maßnahmen ergriffen werden, das bezweifle ich.

I: [00:28:18] Es ist nicht so wahrnehmbar?

P8: [00:28:21] Nein. Aber es muss nichts heißen. Ich bin natürlich was Produktentwicklung oder das Ganze engineeringseitig oder eben auch saleseitig..was da läuft und nicht läuft, das sehe ich nicht...kann ich nicht beurteilen. Aber so im Großen und Ganzen bin ich natürlich schon eine Schnittstelle zwischen Engineering, Supply Chain und Produktion. Das ist schon relativ viel, wo ich irgendwie Dinge mitkriege. Und das was ich mitkriege, ist eben nicht sehr

viel, dass da irgendwelche Maßnahmen aufgrund von Lessons learned ergriffen werden. Genau. Ja.

I: [00:29:08] Und wie würden Sie die Entscheidungswege beschreiben? Sind die hierarchisch geregelt oder eher flach?

P8: [00:29:29] Ja, eine pauschale Aussage ist da schwierig. (..) Das Problem ist halt, dass...Ja, wir haben einfach zwar rein vom Organigramm her schon eine Top Down Struktur. Aber effektiv haben wir bis hoch zum Standortleiter haben wir einfach keine Chefs, die Chefs sind also im Sinne von eine Richtung angeben und die wird gegangen. Und wenn jemand aus der Reihe tanzt, dann gibt es keine ernsthaften Konsequenzen und es wird auch nicht gegengesteuert, dass es wieder in die angedachte Richtung geht. Und das spiegelt sich dann auch in den Projekten wider usw. Das ist irgendwo...Dann schließt sich der Kreis dann wieder. Und das ist natürlich schon das Hauptproblem. Es ist einfach niemand da, der einfach sagt: "So ists und das was da läuft, geht nicht, es wird so gemacht, fertig." Deswegen, also rein auf dem Organigramm top down definitiv, aber wird nicht praktiziert.

I: [00:31:12] Und wenn wir gerade dabei sind, wie würden Sie dann das Kommunikationsverhalten in der Organisation beschreiben?

P8: [00:31:24] Die Post ist gerade da. Können wir einen kurzen Unterbruch machen? Ja, zwei, drei Minuten. So tschuldigung.

P8: [00:32:53] So, Entschuldigung. Also, äh. die Kommunikation. Genau. Kommunikation. Ja, wie gesagt, ich habe es vorhin schon erwähnt, es gibt schon so regelmäßige

Quartalsinformationen, wo einfach so ein bisschen versucht wird das große Ganze zu vermitteln. Ist für meinen Geschmack sehr zahlenfokussiert. Und immer so von wegen: "Dort wollen wir hin." Aber den Weg dahin, der wird nie aufgezeigt und es gibt auch keinen. Also ja, deswegen kann man ihn nicht aufzeigen, oder? (lacht) Ja, keine ist jetzt überspitzt, aber das geht wieder ins selbe hinein. Interne Projekte. Und so weiter. Genau. Es wird zwar gesagt, dort wollen wir hin, diese Zahlen wollen wir erreichen, aber der Rest bleibt ungewiss. Genau so viel zu diesen Quartalsinformationen. Ansonsten...ähm..natürlich eben auch aufgrund fehlender Standardprozesse bzw. Standardvorgehensweisen ist auch dann die Kommunikation eher anstrengend respektive ist der (...) Kommunikationsaufwand ist dadurch natürlich massiv viel größer. Und. (..) Es wird viel irgendwo halt eben auf Zuruf irgendwie geklärt usw. und dann passiert es nicht selten, dass halt gewisse Stellen, insbesondere ich nicht oder viel zu spät irgendwo vielleicht auch noch involviert werden. Und dann stellt man fest es geht doch nicht so! Das ist schon auch die Entscheidungsfindung, sag ich mal, ist auch aufgrunddessen nicht sehr qualitativ hochwertig, oder? Ja, weil verschiedene Aspekte nicht immer mit einbezogen werden, respektive nicht alle Aspekte. Ja, ansonsten irgendwie..Kommunikation ist natürlich ein breites Feld. Trotz allem würde ich behaupten, ist es irgendwo schon sachlich und so weit wie möglich professionell. Das kann man zugutehalten. Ja, aber eben einfach irgendwie die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt irgendwie zu involvieren. Da haben wir schon Schwierigkeiten.

I: [00:36:57] Und wie würden Sie es beurteilen in punkto Fehlerkultur? Wie wird da kommuniziert, wenn Fehler passieren?

P8: [00:37:06] Das ist sehr offen und auch sehr lösungsorientiert, würde ich behaupten. In diesem Moment, wenn es auftaucht, sag ich mal. Aber eben, dann sind wir wieder bei

Lessons learned. Es wird einfach nichts draus gelernt. Man macht den Fehler und behebt ihn und das nächste Mal dasselbe nochmal usw.

I: [00:37:36] Ja.

P8: [00:37:37] Also Ausnahmen gibt es immer. Aber das ist so. Ja. (lacht)

I: [00:37:43] Die Wahrnehmung von vielen.

P8: [00:37:45] Genau.

I: [00:37:45] Wie würden Sie das bezeichnen jetzt punkto Herausforderungen. Sie haben jetzt auch eine Veränderung. Es gibt ja die Fusion. Und wie haben Sie da das Kommunikationsverhalten erlebt?

P8: [00:38:06] Eigentlich angemessen, weil viel kann man nicht dazu kommentieren. Ich denke, das Relevanteste wurde kommuniziert zu verschiedenen Gelegenheiten und auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Und das wird jetzt auch weitergeführt, bis es dann soweit ist, wenn es denn soweit ist. Von daher...Ja..gut ich bin da auch relativ pragmatisch diesbezüglich. Für mich nichts Emotionales. Von daher für mich absolut irgendwo im Rahmen. Aber dass natürlich gerade Mitarbeiter, die vielleicht ein bisschen emotionaler sind oder die sich gewisse existenzielle Fragen dann stellen. Dann kommen dann irgendwo eben Emotionen, Ängste usw. kommen dann dazu, dass für die dann ein wenig zu wenig Fleisch am Knochen ist oder einfach eine gewisse Unsicherheit da ist. Das kann ich nachvollziehen und diese Unsicherheit konnte jetzt nicht irgendwie beleuchtet werden oder die Gründe dafür.

Hat natürlich schon auch die Gründe, dass man gewisse Dinge einfach auch nicht bereden darf, noch nicht oder? Von daher mache ich da auch nicht....würde ich das nicht als als Versäumnis betrachten von Seiten der Geschäftsleitungen, sondern es ist einfach, das ist in der Natur der Sache, dass das halt so nicht anders geht. Aber eben, ich kann das schon nachvollziehen, dass da irgendwie gewisse Fragen und Ängste vielleicht da sein können. Aber es wurde so gut wie es unter diesen Umständen möglich ist, wurde so gut wie möglich darauf eingegangen. Würde ich schon sagen. Ja.

I: [00:40:32] Sehr gut. Und ich komme da zurück, eigentlich in Ihre Funktion und möchte da gerne wissen, wie sehr Sie sich als Mitarbeiter auch für die Organisation engagieren können sei es mit Ideen usw.? Oder gibt es auch Anreizsysteme, dass Sie sich mit engagieren?

P8: [00:40:55] Anreiz, käumlich. Es gibt, soweit ich weiß, das einzige, was es gibt, ist eigentlich ein Anwerbungsbonus. Wenn man jemanden anwirbt für eine offene Stelle oder einfach jemanden ins Unternehmen bringt und dieser diese Person dann die Probezeit absolviert, gibt es einen Bonus von 1000 Franken. Das ist, soweit mir bekannt ist, das einzige Anreizsystem. Irgendwelche Bonus, Beteiligungen, Gewinnbeteiligung, Mechanismen und so gibt es zumindest auf meiner Stufe nicht oder bei den meisten nicht. Es kann natürlich schon sein, dass da im Verkaufsbereich, dass es da so etwas geben könnte. Aber das ist mir noch nie zu Ohren gekommen. Also gehe ich nicht davon aus. Genau. Und ansonsten? Letztes Jahr gab es einen netten Brief, wo man sich bedankt hat für den Einsatz und....also an alle Angestellten und mit Bedauern dann halt schon mitgeteilt wurde, dass es für keine Lohnerhöhungen und so weiter reicht. Ja, ist dann irgendwo ein bitterer Beigeschmack. Definitiv. Also jetzt für mich persönlich jetzt nicht. Aber dieses Jahr wird es wahrscheinlich

nicht anders laufen. Von daher irgendwie eben. Es wird immer gesagt, ja, bist ein feiner und machst dein Zeug gut, aber das ist auch schon alles. Genau.

I: [00:43:01] Und wie sehen Sie diesbezüglich die Weiterentwicklungsmöglichkeiten? Gibt es da Möglichkeiten, sich da auch weiterzuentwickeln oder auch Weiterbildung zu machen?

P8: [00:43:10] Das wird natürlich auch immer an diesen allgemeinen Informationen, die dann von der Gruppe aus kommen, wird auch immer wieder darauf hingewiesen: "Ja, wir müssen innovativ eben auch mit unseren eigenen Ressourcen und Leuten und so sein". Aber eben da wird gar nichts gemacht. Da kommt gar nichts..da kommt wirklich nichts. Wenn da was passieren soll, dann geht die Initiative ausschließlich vom Mitarbeiter aus. Also ich habe jetzt noch keinen anderen Fall erlebt. Von daher, überhaupt nicht. Aber wenn, wenns....Wenn man dann selber kommt, dann ist man schon....ist dann der Arbeitgeber schon offen. Und da werden auch regelmäßig da gewisse Vereinbarungen dann schon auch getroffen von wegen Finanzierungsbeitrag usw. Das ist nicht so, dass es gar nicht gefördert wird aber eben die Initiative liegt beim Mitarbeiter. Ganz klar. Genau. Ja.

I: [00:44:40] Und wo sehen Sie da ungefähr so den digitalen Grad oder die digitale Versiertheit von Mitarbeitern und Führungskräften im Betrieb?

P8: [00:44:56] Schwierig. Ja. Also. Ausgenommen die Angestellten, die rein aufgrund ihres Jobprofils eigentlich eine gewisse digitale Affinität haben müssen, würde ich sagen ist sie nicht sonderlich gut, aber auch nicht unterirdisch. Also. Wenn wir die Skala von 0 bis 10 haben vielleicht nicht ganz Mittelfeld, vielleicht so eine vier.

I: [00:45:34] Ja.

P8: [00:45:36] Aber ja, ist natürlich subjektiv. Ist Schwierig. Schwierig.

I: [00:45:42] Wie nehmen Sie diesbezüglich die Lernkultur wahr? Ist da die Bereitschaft, sich weiter zu entwickeln, weiter zu gehen in diesem Bereich?

P8: [00:45:52] Kaum vorhanden, weil natürlich auch nicht gefordert und nicht gefördert. Aus Sicht der Arbeitgeber. Deswegen.

I: [00:46:06] Und wie sehen Sie das Miteinander im Team? Also das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Teams.

P8: [00:46:14] Kommt auf das Team an. Jetzt bei uns. Da ist schon ein gutes Gemeinschaftsgefühl respektive eine gute Zusammenarbeit. Sehe ich da schon. Ähm. Ja, es ist schwierig.

I: [00:46:45] Ja.

P8: [00:46:47] Ja eben rein dadurch, dass man halt immer wieder viel auf Zuruf und so arbeitet ist man natürlich auch darauf angewiesen, dass da irgendwo ein Mindestmaß an Miteinander praktiziert wird. Ja, sicher gibt es noch Luft nach oben, aber es ist nicht so, dass es irgendwie mangelhaft wäre. Das würde ich so nicht sagen. Mangelhaft nicht, aber sicher Luft nach oben.

I: [00:47:24] Die Teams untereinander. Wie nehmen Sie das wahr?

P8: [00:47:30] Ja, das kommt auf den Teamleiter respektive den Vorgesetzten an....kommt stark auf den an! Also ich persönlich kann mit einzelnen Mitgliedern aus verschiedenen Teams halt mal besser, mal weniger gut. Aber irgendwie so...Team zwischen Team ist es dann eher auf Mitarbeiterebene und nicht auf Teamebene, wo dann irgendwie eine Zusammenarbeit eher stattfindet oder dann eher weniger. Aber im Großen und Ganzen, eben es geht dann einfach irgendwie so. (lacht)

I: [00:48:23] Würden Sie das als Konkurrenz- oder Wettbewerbsdenken sehen?

P8: [00:48:28] Nein, das Gegenteil. Ist definitiv das Gegenteil. Also, es gibt natürlich vielleicht schon ein paar schwarze Schafe. Gibt es immer und überall. Aber im großen Ganzen wird schon...ist eben dieses Gemeinschaftsgefühl auch schon vorhanden. Ja. Ja.

I: [00:48:50] Ja, das ist doch super. Vielen herzlichen Dank nochmals für Ihre Einschätzung zu der aktuellen Kultur, wie Sie diese erleben. Und ich würde jetzt gerne zum zweiten Teil übergehen zu der gewünschten Unternehmenskultur. Wie Sie das sehen würden und sich auch wünschen würden für die Zukunft. Und da ist die Frage: Welche Aspekte wären für Sie bei der Unternehmenskultur am wichtigsten?

P8: [00:49:14] Ja. Ich gehe jetzt da nicht mehr allzu sehr ins Detail. Also eben irgendwo Nachhaltigkeit. Jetzt nicht was die Umwelt anbelangt, natürlich schon auch, aber das ist bei uns irgendwie nicht so ein großes Thema. Einfach ja, von den Mitarbeitern, weil wir haben eine relativ überdurchschnittlich hohe Fluktuation der Mitarbeiter. Ja, aber eben das ist natürlich....(...)..Wo soll man da anfangen oder? Also einfach Nachhaltigkeit. Also sowohl eben im Umgang mit den Mitarbeiter eben, was die Entwicklung der Mitarbeitenden

anbelangt, als auch einfach die Grundlagen schaffen, damit eben die Mitarbeiter, auch ordentlich effizient arbeiten können. Das. So ein bisschen das ja.

I: [00:50:29] Und das führt mich auch zu der zweiten Frage. Also können Sie sich mit den Zielen, der Vision und Mission identifizieren? Sie haben es am Anfang angesprochen, es ist eher zahlenbasiert. Aber gibt es da noch Aspekte, wo Sie sich damit identifizieren können?

P8: [00:50:45] Ja, schlussendlich. Ich meine die Produkte sind natürlich wirklich absolut spitzenmäßig, das ist definitiv. Also das, was da ausgeliefert wird und was die Dinger können. Eben ich habe es angetönt, es ist Hightech und das ist definitiv so. Also ja, aber eben dann auf der anderen Seite eben müsste einfach die Vision neben des ersten Punktes...der erste Punkt, müsste dann auch noch irgendwo in die Vision einfließen und in die Werte usw. und dann würde das schon an eine andere Flughöhe erreichen. Ja, genau.

I: [00:51:40] Und gibt es sonst noch Punkte, die für Sie wichtig wären?

P8: [00:51:50] Ja eben das halt..(...) Das halt wirklich mindestens ein Chef da ist, der auch Chef ist. Weil sonst kannst du Ideen und Maßnahmen und Dinge anstoßen. Wenn es dann nicht umgesetzt wird, tja..... Die Umsetzung einfach.

I: [00:52:18] Was könnte dann diesbezüglich bei neuen Ideen und dem Innovationsprozess verbessert werden?

P8: [00:52:31] Eigentlich läuft das schon sehr gut aus, eben wie gerade gesagt, die Ideen und Innovationen und so, die sind und wären ja eigentlich schon da. Nur bringt man es nicht auf

den Boden oder nicht zum Laufen oder dann eben zum Fliegen, dann irgendwann...weil eben..es wird da...also an Ideen mangelt es sicher nicht und an Willen. Aber eben die Umsetzung ist dann das, woran es in der Regel dann scheitert. (lacht)

I: [00:53:09] Dann würden Sie sich diesbezüglich mehr Unterstützung wünschen, wenn ich es richtig verstehe? Bei der Umsetzung?

P8: [00:53:23] Ja. Was heißt Unterstützung? Einfach wer A sagt, sagt auch B und macht dann C.

I: [00:53:39] Das fließt jetzt auch ein bisschen in die weitere Frage hinein, also wie für Sie ein optimaler Projektverlauf auch aussehen würde?

P8: [00:53:49] Ja. Eine Idee ist da. Realisierung ausarbeiten und Realisierung durchziehen. Einfach gesagt, ja. (lacht)

I: [00:54:04] Gibt es denn aus Ihrer Sicht noch weitere Strukturen und Regeln, die eigentlich verändert werden müssten für mehr Flexibilität oder für mehr Umsetzungstärke in der Organisation?

P8: [00:54:30] (..) Ja einfach Standardprozesse ist da relativ kurz die Antwort. Standardprozesse einführen und einhalten. Das würde schon viel bringen.

I: [00:54:42] Und wie würden dann effiziente Prozesse und Abläufe für Sie aussehen?

P8: [00:54:50] Ähm. Das halt alles, was wiederkehrend ist. Irgendwo allen Involvierten klar ist: Wo stehe ich im Prozess? Was ist mein Input? Was ist mein Output? Und halt irgendwo auch ein bisschen mitdenken, auch wenn eigentlich theoretisch der Prozess dann das Mitdenken minimieren sollte. Aber abstellen sollte man das dann doch nicht. Und natürlich, das Interesse müsste dann schon auch noch gefördert werden. Es gibt schon dieses Gärtchendenken ist schon ein mitunter ein Problem, dass eben die Dinge nicht zum Fliegen kommen.

I: [00:55:44] Und was wäre für Sie ein optimales Kommunikationsverhalten, um dieses Gärtchendenken zu überwinden?

P8: [00:55:54] Dort, wo irgendwelche Kommunikation automatisiert werden kann, sollte man das tun, oder. Aufgrund klarer Prozesse ist dann auch keine Kommunikation im gleichen Umfang mehr nötig. Also minimieren eigentlich der Kommunikation auf das absolut Wesentliche. Und dann die Zeit, die da daraus gewonnen werden kann effektiv nutzen für die Kommunikation, die halt nicht automatisiert ablaufen kann.

I: [00:56:48] Und vom Entscheidungsprozess her, was würden Sie sich da optimalerweise vorstellen?

P8: [00:57:03] Ja, dass sich die Entscheidungsträger irgendwo immer wieder ins Bewusstsein rufen, dass auch wirklich alle Stakeholder eigentlich irgendwo abgeholt werden. Und auch deren Input berücksichtigt wird. Genau.

I: [00:57:31] Und gibt es noch weitere Punkte, die für Sie wichtig wären für eine angenehme und proaktive Zusammenarbeit?

P8: [00:57:54] (..) Ja, also die Frage beantwortet sich schon selbst. Proaktiv. Also eben das Bewusstsein: "Wo stecke ich im Ganzen?". Und eben alles, was nicht durch den Prozess vorgegeben ist, halt mitüberlegen und dann merken okay....wenn jetzt das so läuft, dann läuft es ja hinten so....und dann wäre eben das proaktive, dann soweit erforderlich und wünschenswert.

I: [00:58:29] Ja, und gibt es noch Punkte für Sie, die Sie motivieren würden vom Führungsverhalten her?

P8: [00:58:47] Ja. Also entweder...ich erwarte halt von einem Teamleiter sicherlich eine höhere ähm hohe Fachkompetenz. Und eine ordentliche Mitarbeiterführung im Sinne eben eigentlich quasi Unterstützung oder eben den Weg bereiten können, damit die Mitarbeiter ordentlich arbeiten können. Das ist so Stufe Teamleiter, dann Abteilungs- und Bereichsleiter. Dort ist die Erwartung der Fachkenntnis meinerseits nicht mehr gegeben, aber ein gewisses Grundverständnis sicher und auch die richtigen Schlüsse aus Inputs ziehen können und dann eben die jeweiligen Fachleute dann je nachdem beiziehen und eine Stufe höher auf Standortleiter natürlich dasselbe dann auch. Also eben das ist mäßig, oder?
I: [01:00:10] Wie würde es dann für Sie so optimalerweise bezüglich einer Lern- und Weiterentwicklungkultur aussehen?

P8: [01:00:28] (..) Ja, das halt irgendwie aufgrund der Unternehmensstrategie und der Vision sich auch überlegt wird: "Ja wie eben wie kommen wir dahin?" Nicht nur: "Wo wollen wir hin?2 Sondern: "Wie komme ich dahin?" Und entsprechend automatisch stellt man sich die Frage: " ja eben, welche Ressourcen brauchen wir? Welches Fachpersonal brauchen wir?

Haben wir das bereits, müssen wir zusätzlich rekrutieren?" Und eben dann können wir auch Leute intern dazu bewegen, da vielleicht irgendwo diese Richtung machen zu wollen.

I: [01:01:06] Dankeschön. Ja, das führt mich auch schon fast zur letzten Frage. Und die bezieht sich auf den Punkt: Was würde es für Sie bedeuten, dass Sie sich im hohen Maß mit der Organisation verbunden fühlen würden?

P8: [01:01:24] Was würde es für mich bedeuten?

I: [01:01:27] Also welche Punkte müssten erfüllt sein, damit Sie sich in hohem Mass verbunden fühlen würden.

P8: [01:01:30] Ja, also sicherlich schon die Wertschätzung der Mitarbeitenden. Muss nicht irgendwelche exorbitanten finanziellen Beträge sein. Es kann auch einfach sein, dass man die Innovationsvorschläge oder Inputs so gut wie möglich und wo sinnvoll wirklich aufnimmt und auch einfließen lässt, damit wir uns weiterentwickeln. Also das geht jetzt auch in Richtung irgendwo Selbstverwirklichung und so. Von daher, das ist sicher ein Teil. Und der andere schon auch irgendwo...eben...stecken ja aktuell in Inflation, weiß nicht was alles. Da kann man nicht einfach zwei, drei Jahre lang einfach sagen: "Ja, danke für euren Einsatz, aber es gibt nichts, oder?" Das geht nicht. Also so ein bisschen zweigleisig, also eben das Aufnehmen und Umsetzen von unten her...kommt quasi und dann irgendwo ein wirtschaftlicher Aspekt schon auch.

I: [01:03:15] Ja, dankeschön für diese Einschätzung. Und als Schlussfazit möchte ich Sie bitten, mir noch drei Adjektive zu nennen, welche die Unternehmung für Sie symbolisieren.

P8: [01:03:27] Ach, herrje. (...) Ja, das ist jetzt die gute letzte Frage. (lacht) Ja. Ähm.(...)

I: [01:04:03] Sie können mir auch nur eines nennen. (lacht)

P8: [01:04:05] Ja, das. (...) Schwierig. (lacht) Schwierig. Wirklich schwierig.(...)

I: [01:04:31] Das was als erstes Ihnen in den Sinn kommt? Oder ganz aus dem Bauch heraus?

P8: [01:04:39] Ja, ich weiß. (...) Aber irgendwie sagt irgendwie nichts. (...) Vielleicht umschreibe ich es etwas kurz und dann kommen wir auf das Adjektiv.(...) Oder? Aha. Eigentlich. (lacht) Masochistisch ein wenig, würde ich sagen. Ja, weil, ähm, ich meine, alle die da arbeiten, die sind sich dem Ganzen bewusst und sind ja trotzdem noch da. Außer die, die halt jetzt kommen und gehen und das sind einige. Ja, also irgendwie masochistisch ist sicher ein Wort, das man verwenden kann. (lacht)

I: [01:05:42] Ja, das ist doch mal ein gutes Schlusswort. (lacht) Ungewöhnlicher Natur. Aber ich finde, man kann es ganz gut aufnehmen und das denke ich trifft es jetzt von Ihrer Einschätzung her auch, denke ich, gut.

P8: [01:06:00] Und trotzdem irgendwo..eben also mit einem lachenden Auge natürlich. (Fingerzeig, lachen) Also im Sinne von irgendwo...durch die fehlende Führung und durch die vielen Prozesse hat man natürlich schon auch gewisse Freiheiten. Also das.. Was gibt es da für ein Wort dafür? Irgendwie. Ja, eben. Also irgendwie ist es...(lange Pause)

I: [01:06:40] Sie können es auch stehen lassen.

P8: [01:06:42] Ja, ja wir lassens.

P8: [01:06:42] Ich nehme das mal so auf. Das ist doch ein Schlusspunkt. Und wir sind somit auch bereits am Ende des Interviews angelangt. Haben wir jetzt etwas vergessen? Möchten Sie noch etwas loswerden? Irgendeinen Punkt, den Sie noch für relevant erachten?

P8: [01:07:05] Ich denke, das ist soweit in Ordnung.

I: [01:07:09] Ja. Sehr gut. Vielen herzlichen Dank für das Gespräch. Das hat mir wirklich auch wieder weitergeholfen. Und Sie sind da auch gerne dazu eingeladen, wenn Sie Interesse haben, meine Arbeit auch anzuschauen, wenn ich da fertig bin.

P8: [01:07:23] Da würde ich mich freuen. Ja.

I: [01:07:26] Danke schön vielmals.

MATHE – 1st Interview – P9 – 20220520_133422 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:07] Ja, also vielen herzlichen Dank, dass Sie sich entschieden haben, mit mir dieses Interview zu führen im Rahmen dieser Master Thesis. Und zu Beginn möchte ich Sie fragen in welchem Unternehmen Sie aktuell tätig sind und in welcher Funktion?

P9: [00:00:26] Ja, sehr gerne. Und ich bin in dem Unternehmen Firma A AG tätig. Und bin hier in der Position als Versuchsmechaniker eingestellt.

I: [00:00:42] Sehr gut. Vielen Dank mal zu diesem Einstieg. Wir würden jetzt übergehen zu der aktuellen Unternehmenskultur und wie Sie dieses wahrnehmen im Unternehmen selber. Und die erste Frage bezieht sich darauf, wie Sie die Ziele, die Vision und die Mission Ihrer Organisation beschreiben würden?

P9: [00:01:02] Wie ich sie beschreiben würde? Ich würde..Ich finde, die Ziele finde ich sind hochgesteckt, aber dadurch auch sehr gut, weil man sich ständig verbessern möchte. Ja, das sind sehr hohe Ziele und Visionen und dadurch ist ja die Mission auch sehr umfangreich. Und vom Prinzip her finde ich die gut.

I: [00:01:31] Und ist die Vision und die Mission verständlich? Also können Sie sich damit identifizieren?

P9: [00:01:38] Ja, also sie sind nachvollziehbar. Definitiv. Das größte Ziel ist es eigentlich in dem Bereich der Beste und der Präziseste zu sein und sich...Ja, es ist verständlich für mich.
I: [00:01:57] Und wie würden Sie die Werte der Organisation beschreiben?

P9: [00:02:02] Nochmal bitte.

I: [00:02:02] Die Werte Ihrer Organisation? Wie würden Sie die beschreiben?

P9: [00:02:10] Ah ja. Also die Werte wie...Wie genau? Was verstehen wir jetzt unter Werten? Müsste ich jetzt nachfragen.

I: [00:02:24] Genau also die Werte sind so wie z.B. was hält die Organisation hoch? Also im Sinne von gibt es einen großen Zusammenhalt oder was wird propagiert, was wichtig ist in der täglichen Zusammenarbeit oder auch im Miteinander?

P9: [00:02:40] Okay, okay, verstehe. Also die Werte sind auf jeden Fall unter den Mitarbeitern, also unter den Kollegen ist ein sehr starker Zusammenhalt und der wird auch von oben.....ähm...wie sagt man...gern gewollt. Also der Zusammenhalt und dadurch natürlich die ständige Verbesserung und im stetigen Kontakt und Austausch zu sein, von oben bis nach unten. Über die einzelnen Strukturketten.

I: [00:03:20] Ja, sehr gut. Und wenn wir gerade dabei sind, gibt es für Sie eine wahrnehmbare digitale Unternehmensstrategie?

P9: [00:03:30] Ähm. Wahrnehmbar? Ja. Also definitiv schon. Sie sind sehr bemüht, es zu digitalisieren, sehr viel zu digitalisieren. Und ich würde sagen, es ist definitiv noch Luft nach oben. Aber Sie möchten sich immer mehr digitalisieren.

I: [00:03:50] Und wie würden Sie das digitale Level ungefähr einschätzen von der Organisations? Auf einer Skala von 1 bis 10?

P9: [00:04:00] (lacht) Ich sag mal sieben. Also es gibt immer noch sehr viel Papier und deswegen...kann man's glaub ich, nicht besser als sieben beurteilen. Aber es ist auf jeden Fall eine Tendenz nach oben zu sehen.

I: [00:04:22] Und inwiefern würden Sie die Prozesse in der Produktion oder in der Montage als automatisiert und digitalisiert ansehen?

P9: [00:04:32] Ähm....In der Produktion..(...) Es wird sehr schwierig zu beantworten muss ich sagen. Ähm.... Also von dem Ablauf richtig, wie automatisiert es abläuft vom Auftrag bis...Das. Ja. Der Auftrag ist in Papierform und digital. Das ist... (...) Ja, also das ist so, da kann ich wirklich wenig zu sagen. Das einzige, wo ich in den Kontakt komme mit ist mit den digitalen Zeiten rückmelden und der digitale Auftragsempfang. Ja. Sonst kann ich da automatisiert...ich arbeite natürlich mit automatisierten Maschinen. Also in dem Fall ist es sehr gut automatisiert.

I: [00:05:34] Sehr gut. Und wo würdenn Sie ungefähr den Innovationsgrad der Maschinen sehen?

P9: [00:05:41] Der Maschinen, die wir produzieren, richtig?

I: [00:05:43] Genau.

P9: [00:05:47] Wir entwickeln die ständig stetig weiter und dadurch sind sie auch innovativ und sind ja auch eine der führenden Marken auf dem Markt. Dadurch ist es schon in dem Bereich innovativ. Definitiv.

I: [00:06:04] Und wie würden Sie das sehen? Liegt der Fokus eher auf die Entwicklung von Neuem oder wird das Bestehende effizienter gemacht?

P9: [00:06:13] Aus meiner Sicht ist es der Fokus auf neue. Also nicht das Bestehende noch mal wieder verbessern, sondern eher ein neues Produkt, ein besseres Produkt auf den Markt bringen.

I: [00:06:30] Und falls Sie da was dazu sagen können. Wie sehen Sie das? Wie werden neue Geschäftsmodelle erschlossen? Bekommen Sie da etwas mit? Oder ist es eher so auf den höheren Etagen?

P9: [00:06:42] Also da kann ich wirklich nicht....Also nicht viel zu sagen. Ich bekomme erst mit, wenn ich Teile fertigen muss. Also da kann ich..habe ich leider keinen Einblick.

I: [00:06:58] Und wie sehen Sie das mit den Markt- und Kundenbedürfnissen? Gibt es da auch Schlussfolgerungen, wie da vorgegangen wird oder bekommen Sie es nicht so mit?
P9: [00:07:11] Doch, da würde ich sagen, dass sehr auf die Kundenbedürfnisse eingegangen wird. Also der Kunde ist schon sehr wichtig für das Unternehmen, dass man auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen kann.

I: [00:07:25] Ja. Und das führt mich eigentlich auch ein bisschen zu der Frage, wie denn die Projekte zur Zielerreichung durchgeführt werden? Wie Sie das wahrnehmen, wenn es da Sonderprojekte gibt oder auch Standardprojekte, die am Laufen sind?

P9: [00:07:43] Ja. Ja, da bin ich wieder....nicht so, nicht komplett mit involviert. In den Projekten sind wir ja im Moment auch in einer schwierigen Situation. Das einzige Projekt, wo ich wirklich mitgemacht habe in Workshops, ist nun die Verlagerung. Und vielleicht kann ich darauf dann ein bisschen beziehen, weil alles andere hätte ich sonst keine Antwort. Wenn das..Wenn das okay ist?

I: [00:08:15] Ja das ist gut. Und wie würden Sie das sagen, also so bei Entwicklungsprojekten. Gibt es bei der Zusammenarbeit auch einen Austausch mit der Produktion oder ist es rein auf Entwicklungsebene?

P9: [00:08:31] Aus meiner Erfahrung, seit ich jetzt hier bin, ist es wirklich reine Entwicklungsebene und dann wird das fertig konstruierte und entwickelte Teil in die Produktion und Fertigung gegeben. Dort kommt man meistens noch mal mit ein paar Fehler oder Verbesserungsvorschläge, die dann...Da muss es....Dann geht es wieder nach oben, in die Entwicklungsabteilung und muss bearbeitet werden.
I: [00:09:01] Und wie können Sie sich da miteinbringen, wenn Sie einen Verbesserungsvorschlag haben?

P9: [00:09:10] Ich könnte. (...) Ich bin noch nicht so lange da, deswegen. Ja, ich könnte....Ich könnte, wenn ich was sehe bei einer Neuentwicklung, und hab eine Verbesserung, dann könnte ich's ansprechen. Es ist dann die Frage, ob es angenommen wird oder nicht. Aber im

Ernst, also für mich wären es dann sehr wahrscheinlich nur aus fertigungstechnischen Gründen, also Verbesserungen.

I: [00:09:40] Okay ja. Und wie würden Sie diesbezüglich die Entscheidungswege sehen? Ist das in Ihrer Organisation hierarchisch geregelt oder eher flach organisiert?

P9: [00:09:51] Das ist schon flach, sehr flach organisiert.

I: [00:09:55] Und wie nehmen Sie das wahr im Hinblick auf die anderen Standorte? Gibt es da auch Inputs, wo Sie sagen: Ja, die Entscheidungswege sind ähnlich und weichen ein bisschen ab?

P9: [00:10:06] Die anderen Standorte...da habe ich keinen Einblick.

I: [00:10:11] Und wie nehmen Sie den Führungsstil so wahr im Alltag?

P9: [00:10:19] Den Führungsstil, den nehme ich angenehm war. (lacht) Nein. Ja. Respektvoller Umgang, freundlich. Und man kann...ja wie gesagt, sehr umgänglich. Also man ist eher als Team und nicht von oben nach unten.

I: [00:10:45] Und wie schnell kann Ihre Organisationen auf Veränderung reagieren? Wie anpassungsfähig ist sie, wenn jetzt Kundenbedürfnisse da sind?

P9: [00:10:59] Ähm...eigentlich schnell, wenn jetzt ein Kunde ein spezielles Bedürfnis hat. Zur Zeit ist es natürlich ein bisschen schwieriger, da wir auch weniger Mitarbeiter sind. Aber

vorher hab ich es schon als sehr zügig....Also es wird sehr ernst genommen und dann wird es sofort versucht umzusetzen beziehungsweise umgesetzt zu werden.

I: [00:11:22] Sehr gut und das führt mich eigentlich zu der Frage, wie das Kommunikationsverhalten ist, also in der Organisation selber? Sei es von der Offenheit, Transparenz, Kritikfähigkeit.

P9: [00:11:35] Ähm. Bis zu den Stufen, wo ich viel Kontakt habe, ist es sehr offen und transparent. Weiter nach oben...Durch die Verlagerung, jetzt auch...Meiner Meinung nach ist es weniger offen und transparent, sondern es wird mehr im oberen Kreis beschlossen. Und wird dann vor vollendete Tatsachen gesetzt, also ohne dennoch einen Input geben zu können. Aber auf den Ebenen, wo ich im täglichen Kontakt bin, ist es doch sehr offen, transparent. Man kann...Ich kann kritisieren, kann auch Kritik annehmen. Und,ja.

I: [00:12:28] Es gibt eine offene Fehlerkultur würden Sie sagen?

P9: [00:12:32] Genau.

I: [00:12:33] Ja. Und wie sehr kann man sich denn auch als Mitarbeiter für die Organisation selbst engagieren? Wie würden Sie es bezeichnen?

P9: [00:12:46] Ja, das kann man, glaube ich immer. Aber besondere Anreize habe ich jetzt nicht vorgestellt bekommen. Ich kann jetzt nur aus dem früheren Unternehmen sprechen. Da gab es, wenn man Fertigungsabläufe Ideen hatte sie abzuändern und dadurch Zeitersparnis bekam, dann kriegte man einen kleinen Gutschein oder einfach einen kleinen Bonus,für das

man sich eingebracht hat für das Unternehmen. Da das Unternehmen dann Zeit und dadurch Geld sparen konnte. So etwas habe ich hier jetzt noch nicht mitbekommen.

I: [00:13:30] Okay.

P9: [00:13:31] Es wird natürlich immer dankbar gesehen, wenn man sich engagiert und einsetzt. Aber. Bonus oder eine...Wie sagt man....ein Anreizsystem...genau Anreizsystem gibts meiner Meinung nach nicht.

I: [00:13:50] Ja. Und wie sehen Sie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten? Wie kann man sich da weiterentwickeln?

P9: [00:14:04] Ich für mich persönlich kann mich sehr gut weiterentwickeln durch die Funktion Versuchsmechaniker. Dort wurde ich...in viele Abteilungen...Ich habe überall einen Einblick bekommen...jetzt Weiterentwicklung in Sachen...Ja, jetzt nehme ich jetzt mal Maschinenbautechniker. Wir werden gefördert. Das habe ich auch angesprochen. Ja. Im Unternehmen selber kann ich wenig zu sagen, ob Sie interne Schulungen geben. Hab ich so jetzt nicht mitbekommen.

I: [00:14:44] Und wie würden Sie diesbezüglich die digitale Versiertheit der Mitarbeiter und Führungskräfte beurteilen, sei es am Standort selber oder an den anderen Standorten?

P9: [00:14:56] (lacht) Durchwachsen, ja. Ja teilweise gut, teilweise ausbaufähig. Ja, das ist natürlich dann schwierig, wenn da jetzt ein Geschäftsführer schlechter mit dem Programm Teams umgehen kann als die Mitarbeiter und wenn man Sitzungen hat. Man müsste meinen,

wenn man Digitalisierung oder als Unternehmen digital auftreten möchte, müsste von oben bis nach unten die Leute vernünftig geschult sein.

I: [00:15:34] Also dann ist die Begleitung jetzt nicht so in dem Maß, wie Sie sich das wünschen im digitalen Bereich von den oberen Führungsetagen?

P9: [00:15:42] Ja. Ja, also nicht bei allen.

I: [00:15:50] Ja, dankeschön. Das führt mich eigentlich auch so ein bisschen zu der letzten Frage zu diesem Kapitel. Und das geht eigentlich darum, wie sie das Miteinander im Team empfinden? Also vom Gemeinschaftsgefühl her und der Spaß bei der Arbeit?

P9: [00:16:07] Ja, also. Als ich hier neu hergekommen bin, vor zehn in etwa 9 Monaten, ist mir schon schnell aufgefallen, dass das Gemeinschaftsgefühl sehr stark ist im Unternehmen. Und dadurch die Kollegen auch sehr viel Spaß haben. Und da konnte ich mich dann auch schnell einbringen. Und habe auch Spaß auf der Arbeit. Natürlich jetzt durch die Verlagerung ist das alles ein bisschen gekippt. Aber im Großen und Ganzen ist es schon ein sehr, sehr schönes Gemeinschaftsgefühl.

I: [00:16:53] Ja, das ist schön zu hören. Ich denke, das rundet das Ganze jetzt auch noch ein bisschen ab von den Fragen, die ich hatte an Sie. Und mit diesen Worten würde ich gerne übergehen zu der gewünschten Unternehmenskultur. Also, was Sie sich so für die Zukunft vorstellen, was Ihre Wünsche sind. Und da wäre die erste Frage: Welche Aspekte sind für Sie wichtig bei einer Unternehmenskultur?

P9: [00:17:18] Für mich ist bei einer Unternehmenskultur natürlich...muss ich jetzt als erstes sagen, dass die Mitarbeiter im Fokus stehen, dass das....Ja, dass man dieses schöne Gemeinschaftsgefühl aufrechterhalten kann und nicht nur...Wie sagt man? Akkord gearbeitet werden muss. Dann natürlich muss man dann auch aus dem Unternehmen schauen, dass man auf dem Markt konkurrenzfähig bleibt, dass man gute Produkte herstellt, die Qualität sichergestellt ist. Aber ich glaube, wenn der Mitarbeiter zufrieden ist, dann wird die Arbeit...Ähm...Ja, da kommt gute Arbeit bei raus.

I: [00:18:13] Gibt es noch weitere Aspekte, die für Sie wichtig sind? Mehr so auf der Soft Factor Ebene?

P9: [00:18:22] Da muss ich nochmal nachfragen, wie das gemeint ist?

I: [00:18:27] Auf den weichen Faktoren, also sagen wir jetzt mal auf die Kommunikationsebene oder auf gewisse Sachen?

P9: [00:18:37] Ja, die transparente Kommunikation, dass man...(...) Ja, es kommt ja auch auf die Größe des Unternehmens an, aber dass man mit einbezogen wird, wenn es um Veränderungen seiner Abteilung oder sogar um seine Position geht. Genau, dass offen und transparent kommuniziert wird. Und dass man auch von unten nach oben Input geben kann und nicht nur von oben nach unten.

I: [00:19:11] Ja. Das ist jetzt auch so ein bisschen meine zweite Frage. Können Sie sich denn mit der aktuellen Vision, Mission und auch den Zielen eigentlich identifizieren? Und wenn nein, was müsste sich da ändern?

P9: [00:19:26] Ja, es ist ja...die Ziele, Vision, Mission, Werte, die gesetzt sind oder schon niedergeschrieben sind. Sind ja alle, hatte ich am Anfang beantwortet, finde ich ja alle gut und nachvollziehbar. Nur die Umsetzung klappt ja nicht immer so, wie man sich das vorstellen würde. Und deswegen ich glaube, das hatte ich ja auch schon indirekt beantwortet, die Transparenz bis nach ganz oben, muss natürlich über die Stufen gehen, aber da fehlt mir ein bisschen meiner Meinung nach der Einblick. Das wäre jetzt etwas, wo ich sagen würde das würde ich mir wünschen, wenn sich das jetzt ändern könnte.

I: [00:20:16] Sehr gut und Sie haben es ja auch angesprochen, das sich mit einbringen. Und was könnte sich aus Ihrer Sicht bei der Generierung von neuen Prozessen oder von neuen Ideen eigentlich verbessern?

P9: [00:20:37] Ja das, wenn jetzt Produktionsplätze abgeändert werden. (...) Auf ein System, was sich jemand ausdenkt, der dort nicht arbeitet, sollten die Mitarbeiter gefragt werden, ob das auch in der Praxis Sinn ergibt. Und so was, dass man bei solchen Sachen die Mechaniker und die Produktionsmitarbeiter mit einbezieht. Ja. Genau sonst Innovationsprozesse...Ja, ähm....

I: [00:21:19] Also mehr auf der Produktebene, wenn Sie jetzt sehen, dass man etwas verbessern könnte oder ein Produkt eine Anpassung erfordern würde.

P9: [00:21:31] Ja, ja, ja, da kann ich gerade wenig zu sagen.

I: [00:21:38] Dann würde ich übergehen zu der nächsten Frage, wie für Sie ein optimaler Projektverlauf aussehen würde? Also wenn ein neues Projekt angestoßen wird, wie das ablaufen sollte, damit Sie da auch optimal mit einbezogen werden oder auch arbeiten können.
P9: [00:21:55] Ja, gut. (lacht) Ich sag jetzt einmal, wie ich's mir denken würde. Jemand hat ja eine Idee für ein Projekt. Dann hat man eine Gruppe, die dafür zuständig ist. In dieser Gruppe wird es besprochen oder vorgestellt oder gebrainstormt..wie auch immer...Und wenn sie dann noch Input von anderen Leuten brauchen, die müssten...könnten die auch fragen im Unternehmen. Und dann. Wenn das Ziel gesetzt ist, dann eine..wirklich eine Gruppe, die dieses Ziel auch umsetzt und nicht Mitarbeiter, die nebenbei das machen müssen. Also nebenbei in der Produktion noch ein Projekt machen müssen, sondern dass es wirklich ein gezieltes Projekt ist und man dort ausgebildete Personen drin hat, die dieses Projekt umsetzen können und auch vernünftig.

I: [00:23:08] Ja. Und gibt es aus Ihrer Sicht dann auch Struktur und Regeln, welche verändert werden müssten, damit es mehr Flexibilität auch in der Organisation an sich gibt?

P9: [00:23:26] Ja, wüsste ich so jetzt nicht. Es braucht auf jeden Fall Strukturen. Aber ich wüsste jetzt keine, die man ändern müsste.

I: [00:23:41] Gibt es dann Faktoren, die für Sie wichtig wären, damit es effiziente Prozesse und Abläufe geben würde?

P9: [00:23:50] (lacht) Ähm, Ja. Das kann ich jetzt nicht sagen. (lacht) Ja, die Struktur muss einfach organisiert sein und auch funktionieren das, wenn Änderungen gemacht werden

müssen, dass dann wirklich gezielte Änderungen gemacht werden und nicht drei Änderungen gemacht werden, um dann nachher ans Ziel zu kommen.

I: [00:24:29] Sie meinen jetzt Änderung im Produktionsablauf?

P9: [00:24:33] Ja vom Produktionsablauf oder im Fertigungsablauf. Das...ja, das kann man auf die Fertigung hauptsächlich sehen das wenn dann ein Teil geändert werden muss...das...ich hatte es jetzt schon ein paarmal, dass man es dann dreimal ändern musste. Man hätte aber auch vorher nachfragen können, wie es am besten wäre. Das wieder das mit einbeziehen durch den Fertigungsprozess. Ja. Dann wäre es deutlich effizienter. Ja, eine Stunde vielleicht investiert anstatt fünf.

I: [00:25:18] Das fließt eigentlich auch jetzt ein bisschen in die nächste Frage mit ein, wo ich darauf eingehen möchte, wie für Sie so ein optimales Kommunikationsverhalten aussehen würde?

P9: [00:25:31] Ja wieder dasselbe eigentlich. In bestimmten Bereichen und Themen sollte man einfach sich vielleicht auch kommunikationsfähig verhalten, also nicht etwas beschließen und dann das weiter nach unten reichen, sondern einfach fragen: Hey, können wir das so machen? Dann würde es, glaube ich, dem Unternehmen der Organisation einiges an Zeit sparen.

I: [00:26:03] Genau. Dieser Zeitgewinn, das fließt auch jetzt in den optimalen Entscheidungsprozess mit ein. Was bräuchte es da? Damit es optimal abläuft für Sie?

P9: [00:26:20] Qualifizierte Meinungen, die nachher zu einer Entscheidung kommen können. Also ja, es ist eigentlich immer wieder dasselbe, das ähnliche Thema...wenn Entscheidungen getroffen werden, dass sie vielleicht noch ein bisschen abgeklärt werden vorher, dass es wirklich finale Entscheidung sind und nicht man seine Entscheidung noch dreimal wieder ändern muss.

I: [00:26:55] Und was wäre daneben noch ein für Sie motivierendes Führungsverhalten? Also nebst dem Einbezug in die Entscheide oder in die Prozesse?

P9: [00:27:07] (...) Ja. (...) Ein motivierendes Führungsverhalten. Also erst mal eine freundliche, offene,transparente Führungspersönlichkeit, die einen aber auch fördert. Also ein...vielleicht etwas Herausforderndes gibt und einem Mut macht, dass man das auch hinbekommt. Ja doch so würde, könnte man es sagen oder würde ich es sagen, ja.

I: [00:27:53] Und wie würde dann so eine optimale Weiterentwicklungkultur für Sie aussehen? Damit Sie sich gut entwickeln können und auch viel lernen können.

P9: [00:28:06] Da habe ich ein Beispiel aus einem früheren Unternehmen. Dort haben wir sehr viele interne Schulungen bekommen. Auf sämtliche Programme. Digitalisierungsprogramme, Prozesse, Prozessverläufe. Also haben wir komplette Einblicke über das ganze Unternehmen bekommen, wie alles funktioniert plus wie wir mit dem Programm umgehen können. Das sind schon mal auf jeden Fall gute Weiterentwicklung für sich selber auch in der Zukunft gebrauchen kann.

I: [00:28:46] Also Sie meinen interne Schulungen und Workshops, dass man da einfach auch ein Lernangebot hat?

P9: [00:28:52] Genau. Das wenn, nehmen wir jetzt das SAP,ein neuer Mitarbeiter kommt, dass der wirklich eine SAP Schulung bekommt. Damit er weiß, was er braucht und wie er damit umgehen kann.

I: [00:29:09] Und das führt mich auch ein bisschen zu der letzten Frage: Was braucht es, damit Sie sich in hohem Maß mit der Organisation verbunden fühlen würden?

P9: [00:29:25] (...) Also in meiner Position braucht es doch ein schönes Umfeld und ich muss natürlich mich mit dem Produkt identifizieren können, das ich ein Produkt fertige oder herstelle, wo ich mit dem guten Gewissens nach Hause gehen kann und sagen kann, ich habe was effizientes hergestellt.

I: [00:29:53] Ja, das ist doch ein schönes Schlusswort zu der Kategorie zu den Wünschen und der Unternehmenskultur. Zum Schluss als Fazit möchte ich Sie noch bitten, drei Adjektive zu nennen, welche aus Ihrer Sicht die Unternehmung am besten symbolisieren.

P9: [00:30:12] Mein Unternehmen?

I: [00:30:15] Genau.

P9: [00:30:19] Ähm...das ist...okay. Das ist sehr herausfordernd. (...)

I: [00:30:37] Sie können auch frei aus dem Bauch heraus was nennen, was ihnen gerade in den Sinn kommt.

P9: [00:30:45] Ja. (...) Okay durch die Verlagerung und wie es verlaufen ist, wie nachher geantwortet wurde zu den Mitarbeitern, sehr radikal. Also, ja... Ich tue mich gerade echt schwer, muss ich sagen.

I: [00:31:17] Ja. Sonst, wenn Sie vielleicht ein Adjektiv haben, wo Sie sagen, das wäre jetzt gerade das Treffendste.

P9: [00:31:30] Nee, das kann ich nicht. Ich hoffe, das kann man rausschneiden. Ja.

I: [00:31:41] Das ist kein Problem, sie können es immer noch nachreichen. Und sonst ist doch das gut. Also ich finde es sehr schön, dass wir dieses Gespräch zusammen führen konnten und sind eigentlich jetzt auch am Ende des Interviews angelangt. Ich wollte sie einfach noch kurz fragen: Haben wir etwas vergessen? Möchten Sie noch etwas loswerden zum Gespräch an sich?

P9: [00:32:04] Nein, das ist eigentlich ich glaube, alles gut gewesen.

I: [00:32:09] Ja, dann vielen herzlichen Dank schon mal für dieses Gespräch. Und wie gesagt, ich werde Ihnen auch die Arbeit zustellen, wenn Sie Interesse haben. So Mitte oder Ende Juli. Und dann haben Sie auch ein bisschen Einblick, wie die Daten auch verarbeitet wurden. Ich würde jetzt die ganze Aufnahme und so würde ich stoppen.
P9: [00:32:30] Okay.

I: [00:32:30] Ich bedanke mich für das Gespräch.

MATHE – 1st Interview – P10 – 20220525_123814 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:09] Also vielen herzlichen Dank, dass Sie sich entschlossen haben, mit mir das Interview zu führen. Ich möchte zu Beginn des Gesprächs mal darauf eingehen, auf Sie als Interviewpartner. Und da ist die Frage: Seit wann sind Sie beim Unternehmen angestellt und in welcher Form sind Sie heute tätig?

P10: [00:00:30] Also ich bin seit zwei Jahren und drei Monaten hier angestellt und bin als Sachbearbeiterin in der Buchhaltung tätig.

I: [00:00:43] Sehr gut. Vielen herzlichen Dank für diese kurze Einleitung. Ich würde jetzt übergehen zu der aktuellen Unternehmenskultur und da mit ein paar Fragen das Ganze ein bisschen vertiefen. Die erste Frage, die stellt sich mir: Wie würden Sie die Ziele, die Vision, Mission Ihrer Organisation beschreiben?

P10: [00:01:05] Gute Frage. (lacht) Nein...Ja, ich denke, dass ich im Moment nicht...Ja Werte schon gar nicht. Ähm. Ziele. Es ist klar, es gibt Vorgaben. Ich denke mal, das ist von Team zu Team dann auch anders. Die Zielvorgaben erhalten wir jeweils auch anfangs Jahr, aber. ..und Visionen...Ich sage mal, bei unserer aktuellen Situation ist es sehr schwer zu sagen, dass wir hier Visionen und ja Werte leben. Da wäre ich eher dafür, dass das gar nicht klar ist. Die Ziele sind verständlich, die sind auch, die werden jeweils auch abgesprochen von Team zu Team beziehungsweise von Fachabteilung zu Fachabteilung. Aber mit allem anderen bin ich der Meinung, im Moment mit der aktuellen Situation, ist das nicht so wirklich lebbar.

I: [00:02:04] Und nehmen Sie eine standortübergreifende Vision und Mission wahr?

P10: [00:02:10] Ja, ich denke..ähm..das trifft jetzt im Moment schon...also natürlich Unterägeri ist da sowieso vorne...das spielt gar keine Rolle mehr, ob es da irgendwelche Dings gibt, blöd gesagt. Aber auch für Cham ist es eigentlich eine ähnliche Situation dadurch, dass ja hier noch diese Quasi-Fusion stattfindet und da sowieso niemand weiß, was da wirklich dahinter steckt. Eben was da für Visionen und Missionen dahinter stecken, das weiß hier niemand. Und von daher ist das alles wirklich offen. Ja, meiner Meinung nach ja.

I: [00:02:46] Und Sie haben es angetönt. Wie würden Sie die Werte der Organisation beschreiben?

P10: [00:02:52] Ja, wie soll ich das sagen, ohne unhöflich rüber zu kommen? Nein, ich...Die Werte sind nicht hochgestellt. Also eigentlich. Wir haben es jetzt in dieser Zeit halt sehr gespürt, dass Werte wie Wertschätzung und so halt keinen Stellenwert haben. Und deswegen ja, ich weiß es nicht. Eigentlich sagt man ja schon immer, Werte sind sehr wichtig, Kommunikation und, was auch immer da drunter läuft. Aber das haben wir jetzt halt leider anders erfahren und deswegen bin ich der Meinung, die gibt es nicht wirklich ja.

I: [00:03:32] Würden sie das auf den Standort Unterägeri und Cham bezeichnen? Oder hat Cha, da besser wahrnehmbare Werte?

P10: [00:03:41] Ah ja gut, bei Cham ist halt die komplette Situation anders. Da ist das untereinander nicht..das funktioniert nicht. Da hätte man hier eigentlich in Unterägeri eigentlich einen Vorbildstandort gehabt. Eben da würden eigentlich die Mitarbeiter untereinander sich wertschätzen und und und und. Das ist in Cham komplett anders und deswegen ist es für mich...geht es in die gleiche Sparte rein.

I: [00:04:11] Sehen Sie da einen Grund, dass es in Cham anders ist, das Miteinander?

P10: [00:04:17] Ja, keine Ahnung. Ich weiß nicht, ob das von der Geschäftsleitung schon eher...Unzufriedenheit....Geschäftsleitung...Ich weiß nicht, es wurde sich halt nie wirklich sich drum gekümmert, dass das ein Problem ist. Und von dem her, ja, ja.

I: [00:04:36] Und wie würden Sie das Miteinander in Cham beschreiben?

P10: [00:04:39] Es ist eher ein Gegeneinander statt einem Miteinander. Und das ist das Hauptproblem was ich da sehe.

I: [00:04:49] Ist es eher ein Wettbewerbsdenken? Oder wie würden Sie es bezeichnen?

P10: [00:04:52] Nein, nicht mal unbedingt. Es ist halt einfach...jeder denkt einfach vorne hin, ohne sich weiter zu überlegen, was das für die andere Abteilung heißt oder was es für einen Rattenschwanz mit sich zieht. Und dann fängt es schon an und ja.

I: [00:05:07] Ja, danke, für einen kleinen Exkurs dazu. Ich würde da zurückkommen zu meiner weiteren Frage. Gibt es eine digitale Unternehmensstrategie? Und wenn ja, ist diese im Alltag für Sie wahrnehmbar?

P10: [00:05:23] Es gäbe eine, aber das ist etwas, was ich selten anschaue. Sorry, wenn ich das grad so sage. Nein, es ist halt so, dass sie eine Zeit lang nicht wirklich gepflegt wurde. Das fängt schon an mit dem Organigramm, oder? Ist zwar digital für alle verfügbar. Sehr gut

gelöst eigentlich vom Intranet her und so...Eben Intranet ist ja auch digitale Lösung und so. Aber ja, da nutze ich effektiv mehr nur unseren Teil von Unterägeri. Und Cham und davon nur einen kleinen Teil, weil der Rest für mich in dem Sinn gar nicht mehr relevant ist, weil da mir einfach manchmal zu viele Infos fehlen. Oder das zu aktualisieren, sagen wir so, dass die nicht aktualisiert sind.

I: [00:06:09] Also gibt es einen Verantwortlichen, der regelmäßig die Daten pflegt im Intranet oder ist es einfach offen?

P10: [00:06:17] Intranet gäbe es jemanden, der die Daten pflegt. Aber es ist auch hier...die Person braucht auch die Infos von den Abteilungen und ich glaube gewisse Abteilungen machen das sogar auch selber. Also ja und deswegen...wie ein Organigramm ist zum Beispiel Aufgabe des HR's, dass die komplett ist und aktualisiert ist. Und ja eben da kann er dann auch nichts dran ändern, wenn da keine Infos kommen.

I: [00:06:44] Und wie würden Sie das digitale Level also die Maturität der Organisation auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen?

P10: [00:06:54] Ja, sie wäre eigentlich schon gut, wenn man sie besser nützen würde. Ja, von daher würde ich schon sieben oder acht geben. Ja.

I: [00:07:04] Und inwieweit sind die Prozesse automatisiert und digitalisiert?

P10: [00:07:08] Eigentlich schon recht. Da ist...Also jetzt angehend auf das Digitale und die Organisation jetzt selber?

I: [00:07:17] Ja.

P10: [00:07:18] Ja, ist eigentlich schon recht...Ähm...Digitalisiert. Ja, ist der Großteil.

I: [00:07:28] Und wie sehen Sie den Innovationsgrad Ihrer Produkte bzw Maschinen die Sie verkaufen?

P10: [00:07:34] Ja, da kann ich wenig dazu sagen.

I: [00:07:38] Und das wäre auch die nächste Frage: Wie werden neue Geschäftsmodelle erschlossen? Können Sie mich dazu etwas nennen oder ist das schwierig?

P10: [00:07:46] Ja, das kann ich eher wenig beurteilen. Das bekomme ich nur immer am Rande mit. Und damit natürlich...Bei mir sind die Zahlen wichtig, nein. (lacht)

I: [00:07:57] Und wie werden Markt- und Kundenbedürfnisse aufgenommen aus Ihrer Sicht? Wie nah ist man da am Markt?

P10: [00:08:05] Schon sehr nahe. Da sehe ich auch die Kollegen, die da jeweils auch reisen und vor Ort sind. Oder wenn Probleme sind, da auch hingehen zum Kunden. Also da ist man schon....ja, das ist gut. Ja.

I: [00:08:22] Das führt mich auch zu der nächsten Frage. Wie werden Projekte bei Ihnen durchgeführt? Was sind die Rollen, Verantwortlichkeiten? Dann auch wer sind die Entscheidungsträger dabei?

P10: [00:08:35] Ja, das ist noch eine gute Frage und interessant wäre es für mich auch mal das genau zu wissen. Im Prinzip gibt es Projektleiter und nach diesen Projektleitern werden auch die Rollen verteilt. Jeder hat das sein Projekt, das er betreut. Und so werden dann eigentlich die Verantwortlichkeiten definiert, genau so wie eben unsere Außendienstler, die da reisen gehen und da den Kundenmarkt eigentlich erforschen. Das ist auch aufgeteilt nach Gebieten. Also ja. Und die Entscheidungsträger? Ich denke ja. Das kommt von der Geschäftsleitung.

I: [00:09:23] Und gibt es auch kleinere Projekte bei Ihnen in der Administration bzw Buchhaltung?

P10: [00:09:31] Ah ja, jetzt habe ich schon weiter gedacht. Genau. Für uns ist es eigentlich genau so. Das ist mit dem Chef, mit unserem Finanzchef. Jeder hat seinen Bereich, wobei eben hier dann auch die Verantwortlichkeiten definiert werden. Aber auch so, dass man sich auch mit Stellvertretungen gut abdecken kann, oder? Und wie wir uns organisieren, ist dann eigentlich uns alleine gestellt. Das sprechen wir untereinander ab. Der Chef wird dann nur wieder dann involviert, wenn es wirklich Probleme gibt oder irgendwas nicht klappt. Oder eben nicht klappt zur Zielerreichung sagen wir so.

I: [00:10:14] Sehr gut. Und wie würden Sie im Allgemeinen die Entscheidungswege beschreiben? Sind die eher hierarchisch oder flach organisiert?

P10: [00:10:25] Es kommt ein bisschen drauf an, um was es geht. Also ich sage es mal so mittel, man hat schon Mitspracherecht und man kann schon Ideen einbringen und so, aber letztendlich ist es dann halt schon....ja...eher mittel...ja.

I: [00:10:43] Und was denken Sie? Was haben Sie selbst für ein Entscheidungspektrum? Haben Sie das Gefühl, das ist ausreichend oder möchten Sie da ein bisschen größeres Entscheidungsspektrum haben?

P10: [00:10:54] Ja, ich denke, bei mir ist es schon ausreichend. Ich habe halt wirklich den Vorteil oder das Privileg, sage ich jetzt mal, dass ich eben hier in Unterägeri sitze und für die beiden Standorte zuständig bin und hier eigentlich quasi meinen eigenen Bereich habe und daher ziemlich selbstständig dran sein kann. Also das ist für mich der Vorteil, dass ich nicht in Thun im Mutterhaus sitze, weil da sind die Chefs und was weiß ich. Und da würde dann halt eher noch alles ja über über die gehen, was bei mir halt jeweils....Da bin ich sehr selbstständig und entscheidungsfähig...kann ich schon Entscheidungen treffen. Ja.

I: [00:11:35] Und wie nehmen Sie das Mutterhaus in Thun war von der Zusammenarbeit?

P10: [00:11:41] Ähm, jetzt bei uns Finanzen allgemein klappt das sehr gut. Ähm, ja, das ist halt...ich denke, das ist halt auch gegenseitig das Problem. Ich weiß, früher wurde es hier überhaupt nicht gelebt, jeder Standort war für sich. Und quasi Thun ist Thun, Unterägeri ist Unterägeri und und und und. Ich bin da halt ein bisschen anders (lacht). Und das interessiert mich dann nicht, wer wo sitzt. Wenn ich Fragen habe oder wenn ich Hilfe brauche, wende ich mich an die Personen und von daher hat sich dann halt das bei uns wirklich im Finanzdienst

so eingependelt, dass wir den täglichen Kontakt zueinander und miteinander haben. Und das ist ja, das funktioniert sehr gut mittlerweile.

I: [00:12:25] Ja, und wie nehmen Sie dort die Kultur wahr in Thun, im Mutterhaus?

P10: [00:12:30] Ja, eben, da merkt man halt schon am Anfang sehr...Sie hatten zuerst auch sehr lange Mühe, da ich kam und so drauf war. Weil man hat schon extrem...also das hört sich jetzt doof an, aber das Thuner-Denken hat man extrem gespürt am Anfang. Wirklich so dieses wir sind Thun, wir sind für Thun zuständig und was nebenan läuft ist nicht interessant. Das merkt man schon. Aber ich bin der Meinung, das kann ich jetzt effektiv nur für Finanz und ein Teil vom Einkauf beurteilen, dass das immer besser funktioniert. Und ich meine, sind wir ehrlich, in unserer aktuellen Situation ist es unumgänglich. Wir müssen zusammenarbeiten und nicht das Standortdenken haben, weil sonst funktioniert es gar nicht mehr mit der ganzen Umlagerungsgeschichte.

I: [00:13:16] Ja, das ist so. Und wie würden Sie da das Kommunikationsverhalten der Organisation beurteilen? Wenn Sie es gerade ansprechen von der Veränderung bzw Quasi-Fusion.

P10: [00:13:28] Ja, finde ich nicht gut. Also gut..Quasi Fusion ist das eine. Quasi Fusion muss ich sagen...dadurch, dass wir ja gar noch nicht viele Infos haben dürfen oder noch gar nicht, da es ja noch in der Wettbewerbskommission ist....zeigen die sich eigentlich schon gut präsent und professionell aufgestellt. Das kommt mir jetzt positiv rüber. Aber ich meine, was die Umlagerung angeht, fand ich die Kommunikation schrecklich und eigentlich auch bis jetzt finde ich sie nicht gut.

I: [00:14:02] Was hat Sie da gestört?

P10: [00:14:06] Die ganze Art und Weise, wie das angegangen wurde. Und ja, und auch das Verhalten danach, weil Mitarbeiter haben sich ausgedrückt und mitgeteilt, was nicht gut ist und wie es gehen sollte. Und das hat niemanden groß interessiert und die Kommunikation läuft nach wie vor so, wie sie es möchten, ohne da groß drauf einzugehen. Und das stört mich ja.

I: [00:14:32] Dann fühlen Sie sich nicht so gut begleitet jetzt in diesem Prozess?
P10: [00:14:35] Nein, gar nicht. Gar nicht.

I: [00:14:40] Und wie sehen Sie sonst die Kommunikation also punkto Transparenz, auch Kritikfähigkeit, Fehlerkultur?

P10: [00:14:50] Ja, in unserem Bereich ist Finanzbereich ist es eigentlich gut. Unser Chef ist da schon relativ bemüht, uns immer auf den aktuellsten Stand zu bringen was erfährt und so. Da muss ich sagen, da bin ich zufrieden. Aber wenn ich dann schon wieder weiter denke und nach Cham denke, dann gar nicht. Da funktioniert es halt einfach nicht.

I: [00:15:17] Und was funktioniert aus Ihrer Sicht nicht so ganz?

P10: [00:15:20] Eben. Ich finde, die Kommunikation, die ist schon komplett falsch. Wenn die Besprechungen haben, frage ich mich manchmal "Was redet Ihr an diesen Besprechungen?" Einfach der Hauptfokus ist nicht auf die effektiven Themen gesetzt, damit

die Kommunikation richtig stattfindet. Und dort fängt es bei mir eben an und ich habe das Gefühl, das ist so ein Hauptproblem dort. Dass auch eben dann Fehlerquoten passieren und so, ja. Fehlerquellen, ja.

I: [00:15:48] Also haben Sie das Gefühl, dass in den Sitzungen zu wenig offen kommuniziert oder zu wenig Transparenz?

P10: [00:15:56] Ich bin zu wenig dabei und da bin ich sehr froh, weil es sind immer viele Sitzungen, die sie haben. (lacht) Aber ich frage mich wirklich immer, was besprechen die die ganze Zeit, wenn es dann nachher wieder alles falsch rauskommt? Also irgendwas muss schieflaufen an diesen Besprechungen. Keine Ahnung, was. (lacht)

I: [00:16:15] Okay, interessant. Ja. Und wie würden Sie den Führungsstil beschreiben? Es ist es mehr top down Approach oder gibt es auch Platz für Bottom up Inputs?

P10: [00:16:25] Ja, es würde eigentlich schon Platz dafür geben. Aber eben, irgendwie funktioniert das glaube ich, nicht so ganz.

I: [00:16:34] Und haben Sie das Gefühl, die Entscheide die werden von oben herab gefällt?

P10: [00:16:39] Äh ja, aber....also eben gut, das ist halt Führungsstil. Ja, ich denke, da ist bei vielen Personen ist das halt schon das Problem, was jetzt den eigenen Standort angeht. Und ja, sie werden, ich weiß nicht, ob man dem gefördert sagen kann, es wird einfach etwas entschieden. Das ist dann halt so und ob die Person das überhaupt kann oder damit klar kommt, das ist dann das andere Thema und das ist dann halt einfach so und deswegen ja.

Wäre schon gefördert aber das muss ja auch jemand sein, der es dann auch kann, oder? Genau. Ja.

I: [00:17:18] Und wie kann man sich als Mitarbeiter denn für die Organisation engagieren? Werden die Beiträge gefördert oder honoriert? Gibt es Anreizsysteme?

P10: [00:17:30] Ich glaube also gefördert...ja, bis zu einem Bereich schon, aber honoriert wüsste ich jetzt nicht. Jedenfalls hätten wir das hier noch nie mitbekommen. Wenn es gut...Also wenn ich jetzt zum Beispiel...Ich kann ein Beispiel bringen, dass ich hier bei uns den Antrag gestellt hatte, wieso dass wir nicht unser Spesentool komplett ändern. Dass das mühsam ist mit den Blättern und dann hat mein Chef gesagt, ich solle mich drum kümmern und Vorschläge bringen, was ich mir darunter vorstelle. Und da bin ich auch hin und habe halt Firmen angefragt, die dieses Online Spesen Tool anbieten. Habe da kurz Vorstellungen gemacht und mich dann für zwei entschieden und die dann meinem Chef präsentiert. Und das ist...eben das sind so Sachen, bei uns geht das. Also das kommt wirklich gut an, da ist man offen dafür und auch total transparent, muss ich sagen, auch mit den Infos und alles. Ja, es fehlt dann halt einfach am Schluss mit der Umsetzung. Aber man hat hier schon die Freiheiten.

I: [00:18:36] Und das führt mich eben auch zu der Frage, wie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aussehen. Sehen Sie da eine gut ausgeprägte Lernkultur?

P10: [00:18:50] Ich finde sie eigentlich nicht schlecht. Ich kann es jetzt zum Beispiel...was ich im Moment auch aktuell sehe, ist bei uns der Lehrling, der bei uns ist, wo ich sagen muss,

ich finde es, was er alles macht und machen darf, das ist...da wird ein Lehrling, wird sehr gefördert. Der ist ja jetzt die letzten drei Monate schon bei uns in der Buchhaltung und das finde ich genial. Also ich finde es auch schön, so mit jemandem zusammenzuarbeiten, der dann auch natürlich so mehr Interesse zeigt. Selber bei mir kann ich es auch eigentlich nur positiv bewerten, weil ich habe ja da auch meine Forderungen gestellt und wollte andere Tätigkeiten noch dazu haben, wenn ich bleiben sollte. Und das wird auch umgesetzt. Und von daher doch ich denke, wenn man den richtigen Chef dazu hat, ist das schon möglich. Ja, ja. (lacht)

I: [00:19:37] Und wie digital versiert würden Sie die Mitarbeiter und Führungskräfte beschreiben?

P10: [00:19:43] Ja, das ist mal mehr und mal weniger. Unser Chef ist da sehr gut unterwegs digital. Der ist sehr versiert. Unser Finanzteam, sage ich jetzt mal, wenn ich es im Großen betrachte, da haben wir etwa fifty fifty. Die einen tun sich sehr schwer und nehmen es auch sehr schwer, dass das jetzt halt so ist wie es ist, und die anderen kommen sehr gut klar. Also das ist wirklich so fifty fifty zum Teil. Aber Chef, muss ich sagen, ist sehr gut versiert digital. Ja.

I: [00:20:16] Das ist toll. Wir haben das jetzt noch angesprochen gehabt, ganz am Anfang, wie sie das Miteinander im Team empfinden. Und da haben Sie ja zwei Wahrnehmungen jetzt von den Standorten her. Möchten Sie da noch etwas dazu sagen oder haben Sie das Gefühl, es wurde schon alles gesagt dazu?

P10: [00:20:38] Ja, ich denke, der Haupt....Was ich damit sagen wollte, ist damit schon gesagt. Doch, doch. Ja. Ja.

I: [00:20:47] Ja. Das war eigentlich auch meine Abschlussfrage gewesen zu der aktuellen Unternehmenskultur. Und ich würde jetzt übergehen zu der gewünschten Unternehmenskultur. Das heißt, was Sie sich wünschen würden wie, eine Unternehmenskultur aussehen sollte, Ihrer Meinung nach. Die erste Frage bezieht sich auf die Aspekte. Also welche Aspekte sind für Sie bei der Unternehmenskultur am wichtigsten?

P10: [00:21:14] Ja, ich denke, die gegenseitige Wertschätzung. Vor allem auch seitens Arbeitgeber zu Arbeitnehmer, aber auch umgekehrt. Also das Vertrauen und die Zuverlässigkeit, das sind für mich Sachen, die gehören eigentlich in eine Unternehmenskultur. Und das ist, glaube ich, ein bisschen das, was bei uns verloren gegangen ist.

I: [00:21:37] Sie sagen es gerade, ist verloren gegangen. Wie haben Sie es vor zwei Jahren wahrgenommen? Wie war das da?

P10: [00:21:45] Gut. Vor zwei Jahren habe ich alles anders angesehen, weil ich befristet eingestellt wurde. (lacht) Hat mich nicht alles so interessiert, muss ich ehrlich sagen, aber war schon anders, eben. Was ich halt einfach sagen kann, ist die Anfangszeit, wo ich hier angefangen habe, was mir halt sehr gefallen hat hier...Vor allem auch deswegen bin ich so ein bisschen Fan von Unterägeri, dass man hier gemerkt hat, die Leute sind, wie ich vorhin schon gesagt habe, die arbeiten miteinander. Da merkst du halt einfach der Arbeitgeber vertraut seinen Standortleiter, seinen Bereichsleitern, die haben ihre Funktionen und denen wird das anvertraut. Und das funktioniert auch, das funktioniert untereinander. Kommunikation und

und und. Das war halt schon alles da anders. Da hast du gemerkt, dass das allen halt Freude macht zu arbeiten. Ja, dass ist der Unterschied. Ja.

I: [00:22:42] Das ist noch gut, dass Sie es noch ein bisschen spezifiziert haben. Und wie gesagt, die zweite Frage ist jetzt mehr auch zu den Zielen, Vision, Mission und den Werten, ob sie sich damit identifizieren können und wenn nein, was sich ändern müsste?

P10: [00:23:00] Ja, meine Ziele von meinem Team, dem Finanzteam. Ja klar. Das ist für mich alles okay, kann ich mich auch damit identifizieren. Mit den Werten allgemein Firma A? Hm...Nein, da müsste sich schon das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kommunikation etc. Das müsste sich schon ändern. Das ist ja auch das, was mir am meisten Mühe macht, die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Oder der Stellenwert, sagen wir es so..Ja, das müsste sich ändern.

I: [00:23:32] Wie Sie das angetönt haben bei der ersten Frage. Die Wertschätzung müsste einfach da sein?

P10: [00:23:37] Genau.

I: [00:23:38] Ja. Und was könnte bei der Generierung von neuen Ideen eigentlich verbessert werden? Würden Sie sich da mehr Unterstützung wünschen oder empfinden Sie die Unternehmenskultur diesbezüglich als fördernd oder eher als behindernd?

P10: [00:23:54] Nein, es ist klar unterstützend. Also unterstützend ist vielleicht ein bisschen das falsche Wort. Aber es ist ja, wenn du merkst, dass du geschätzt wirst, dass das, was du

gemacht hast, dass man das sieht, bemerkt und und und. Dann machst du es ja auch viel lieber, du machst das dann gerne und du bringst das ja dann auch gerne rüber. Hingegen wenn du merkst, das stimmt nicht mehr, dann denkst du "Wozu soll ich mir noch Mühe geben?" Ja, jetzt, übertrieben gesagt. Also ja, es ist klar, fördernd. Ja, ich denke, das würde die Arbeitsmoral, die Arbeitsmotivation würde es deutlich verbessern, denke ich. Ja.

I: [00:24:37] Und wie würde für Sie ein optimaler Projektverlauf aussehen?

P10: [00:24:42] Hm, das ist für mich schwierig zu beurteilen. Also, ich meine, okay, ich kann es jetzt nur von dem beurteilen, wie wir das eingeführt haben mit dem automatisierten Rechnungssystem. Da muss ich sagen, ist es richtig. Zuerst hast du die Testphase, aber es ist halt bei einem Verkauf oder so ist das ja komplett anders. Hier so eben...Da stimmt der optimale Weg. Zuerst die Testphase, dann wird das eingeführt, dann hat man wieder ein bisschen Testphase. Bis man merkt, die Fehlerquelle ist jetzt so niedrig, dass man alles richtig Go Live schalten kann. Und ja, die Person, die dafür verantwortlich ist, bei Fragen usw. und und und. Das ist schon korrekt. Eigentlich. Ja. Bei uns. Jetzt. Hier. Hm. Ja.

I: [00:25:28] Und gibt es aus Ihrer Sicht Strukturen und Regeln, welche verändert werden müssten für mehr Flexibilität innerhalb der Organisation?

P10: [00:25:38] Sonst stehen die Leute noch mehr auf dem Kopf. Na ja, ich denke, man hat mit unserem...mit dem Wechsel letztes Jahr auf S4 hat man einige Prozesse geändert und flexibilisiert. Wenn sich alle daran halten würden, wäre das eigentlich schon sehr gut. Ich denke da ist das Wichtigste gemacht. Das einzige was eben noch ist, das mit dem Spesentool. Wenn das auch fertig eingerichtet ist, dann ist eigentlich schon das...die meisten Prozesse sind dann so, dass die optimal sind. Ja.

I: [00:26:10] Sie haben es angesprochen, haben Sie das Gefühl, gewisse Mitarbeiter halten sich nicht so an diese vorgegebenen Prozesse?

P10: [00:26:18] Ja, definitiv.Leider.

I: [00:26:20] In großem Umfang? Oder hält sich das in kleinem Rahmen?

P10: [00:26:26] Ja, es ist unterschiedlich. Es kommt halt immer drauf an, aber man muss da schon sehr streng sein, weil sie das Gefühl haben, sie müssen den Bestellprozess nicht so einhalten, wie er vorgegeben ist. Das wurde halt wirklich schon lange verändert und da haben immer noch welche Mühe. Was ich halt absolut nicht verstehe und das sind schon zum Teil einige Leute, es haben sich mittlerweile auch einige...Also ich muss sagen, es ist wieder so standortmässig. Unterägeri funktioniert sehr gut, da ist..die nehmen die Änderungen wahr und leben dann auch damit und leben sie auch, sagen wir so. Und in Cham haben wir schon mehr...klar, viel mehr Leute, aber trotzdem, selbst dort die Bereichsleiter etc., die tun sich auch sehr schwer, heute noch sich dran zu halten. Das ist schon mühsam. Ja.

I: [00:27:16] Also dann ist das auf der obersten Ebene bereits ein Problem?

P10: [00:27:19] Ja, genau. Ja, es war halt früher einfacher, einfach den Hörer in die Hand zu nehmen, etwas zu bestellen und das geht halt nicht mehr, oder? Ja, hingegen mit den Rechnungen. Der Rechnungsverlauf, der automatisierte. Da, Gott sei dank, kommen mehr positive Reaktionen. Auch wenn viele Fragen und viele Dings noch im Moment sind. Viel Hilfe brauchen. Aber das nehmen Sie jetzt schon positiver auf, weil das ist für Sie halt effizienter. Das merken Sie auch. Und das ist positiv. Ja.

I: [00:27:51] Gut. Und wie müssen für Sie effiziente Prozesse und Abläufe gestaltet sein?

P10: [00:28:00] Ähm, ja. Also es soll natürlich nichts Kompliziertes sein, einfach zu verstehen, einfach handzuhaben. Und natürlich, wenn man so was macht, muss es schneller sein bzw. eben ein effizienteres Arbeiten darstellen können, als das, was es vorher war. Weil sonst macht das für mich gar keinen Sinn.

I: [00:28:24] Ja. Und ja, das kommt ein bisschen auch in die nächste Frage hinein. Wie würde für Sie ein optimales Kommunikationsverhalten Ihrer Organisation aussehen?

P10: [00:28:37] Ein optimales Kommunikationsverhalten. Eigentlich so, wie es unser Chef macht. Wenn es halt wirklich..dass man regelmäßig die Meetings macht, kurze nicht stundenlang, einfach nur kurze, um einfach immer so einen Überblick über alles zu verschaffen. Kam etwas dazu in den letzten zwei Wochen, oder nicht? Und das man das halt immer so allen...dass alle immer auf dem aktuellsten Stand sind, weil das finde ich eigentlich gut. Wir haben alle zwei Wochen ein Teammeeting Finanzen und da kommt..eben manchmal sind es ganz kurze Meetings, weil sich nichts groß verändert hat, nichts Neues dazugekommen ist und manchmal geht das länger, weil eben dann halt Infos dazukommen. Und ich finde, das wäre eigentlich für jede Abteilung wichtig, so etwas zu machen, damit alle wirklich immer auf dem aktuellsten Stand sind. Das würde für mich so optimal sein. Eigentlich.

I: [00:29:33] Und das fliesst auch jetzt in einen optimalen Entscheidungsprozess hinein. Wie würden Sie da das Ganze beschreiben?

P10: [00:29:44] Ja, das ist noch schwierig zu beurteilen, weil ich denke im Moment...es ist halt manchmal einfach..Du gibst das weiter, du weißt, es wird sich drum gekümmert, dass da eine Entscheidung gefällt wird. Aber es dauert dann halt einfach manchmal zu lange, eben das zu lange. Da finde ich, optimal ist für mich eigentlich, wenn da etwas angestoßen wird, dass das aufgenommen wird und dass es dann innerhalb von kurzer Zeit fließt und nicht langfristig, dass man da eine Antwort bekommt. Eben. Wird das so sein oder ist das überhaupt nicht möglich oder was auch immer? Das ist etwas. Ja, genau.

I: [00:30:21] Ja. Und wie würden Sie sich eine angenehme, proaktive Zusammenarbeit vorstellen?

P10: [00:30:28] So wie hier in Unterägeri. Sorry, wenn ich das immer betone. Nein, aber ich finde es wirklich gut. Ich muss sagen, eben. Oder wie das Zusammenspiel mit Thun mit unserer Finanzbuchhaltung. Das funktioniert auch so gut. Da hätte ich echt...ich finde es angenehm und proaktiv ist, wenn alle zusammen funktionieren und begreifen, dass sie zusammen arbeiten und im gleichen Boot sitzen und nicht gegeneinander. Das ist so für mich der Hauptpunkt. Ja.

I: [00:30:58] Und wie würde ein motivierendes Führungsverhalten aussehen?

P10: [00:31:03] Ein motivierendes...Ja...wie würde es aussehen? Sicher mit den Mitarbeitern die Kommunikation beibehalten und vielleicht Arbeiten Tätigkeiten anbieten, die den Mitarbeiter mal etwas anders...Eben es geht zwar wieder ins Fördern rein, aber vielleicht, wenn er merkt, dass da mehr Vertrauen reinkommt, ist es..motiviert es dann auch. Ich weiß auch nicht. (lacht) Keine Ahnung. (lacht) Aber motiviertes Führungsverhalten. Gut, ich sage

immer, wenn der Kopf vom Fisch stinkt, dann ist ja der Rest auch nichts. Ich erwarte hier schon von der Geschäftsführung, dass Sie...ähm..(..) Eben halt, dass man merkt, sie kümmern sich um die Sachen, die sie sollten und den Rest überlassen sie ihren Bereichsleiter etc. Und das sollte man spüren und sollte auch entsprechend so kommuniziert werden. Ich denke, das ist die größte Motivation, weil das hat man hier gemerkt, dass das dann auch geklappt hat.

I: [00:32:05] Und wie würden Sie es aktuell beschreiben?

P10: [00:32:11] Ja gut, in Unterägeri haben wir ja fast niemanden mehr. (lacht) Und in Cham eben ist es für mich zu wenig. Da ist einfach zu wenig klar, wer was macht und wer für was zuständig ist, obwohl man klar die Bereiche hat. Aber da fließt halt einfach vieles zu fest mit hinein und wäre für mich eben..der Geschäftsleiter. Der Standortleiter wäre für mich da zuständig zu sagen: "Leute, du bist für das, du bist für das, du hast da die Verantwortungen und der Rest ist ja" und das ist für mich zu wenig. Ja.

I: [00:32:44] Na, das ist noch interessant zu hören. Und wie würden Sie da sagen, sind die Prozesse aufgestellt? Jetzt im Bereich Cham?

P10: [00:32:55] Hm. Nicht so gut. (lacht) Nein, ich würde die Prozesse komplett zum Teil anders gestalten. Aber angefangen schon bei den Bereichsleitern. Das würde ich nicht so aufteilen, wie das aktuell ist. Und ja.

I: [00:33:15] Das führt mich zu den nächsten Frage. Also was braucht es, damit Sie sich in hohem Maß mit der Organisation verbunden fühlen würden?

P10: [00:33:26] (..) Ja. Das Engagement. Das Zurückgegebene. Ja. Also, ja. Wie soll ich das sagen? Man müsste merken, dass es wirklich ein Wollen ist, dass das zusammen funktioniert. Ich meine im Moment kommt es eher so rüber, dass es niemanden interessiert ob die Leute untereinander klarkommen oder nicht. Und wenn da Verbesserung stattfinden würde, wenn da mal andere Standpunkte festgesetzt werden würden und man merken würde hier geht was, doch die kümmern sich mal darum, dass das funktioniert, dann ja schon eher. Und natürlich, wie immer schon gesagt, ist die Wertschätzung die entgegenkommt, das wäre so wahrscheinlich das A und O zuerst mal schon, dass man sich da irgendwie verbunden fühlt. Ja.

I: [00:34:17] Haben Sie das Gefühl, dass zu wenig Entscheidungen getroffen werden, oder? Wie meinen Sie das mit den Standpunkten?

P10: [00:34:26] Zu wenige oder einfach nicht das, was man müsste. Man kümmert sich zu viel um anderes Zeug, was nicht so wichtig oder nicht so ja..Ist..Als sich eben um solche Sachen zu kümmern. Weil das ist meiner Meinung nach etwas, was du einmal anschaust und wirklich klar definierst und dann ist es aber mal gemacht. Und wenn es dann nicht funktioniert, dann muss ich sagen, dann haben sie es einfach nicht im Griff oder sind in falschen Positionen. Aber eben, man muss sich halt auch mal darum kümmern. Ja.

I: [00:34:54] Und wie würde dann für Sie eine optimale Lern- und Weiterentwicklungkultur aussehen?

P10: [00:35:00] Ich glaube, das bieten sie relativ gut an. Ich meine, wurde mir ja auch schon angeboten. So wie ich es mitbekommen habe, ist es auch am Standort in Cham möglich und

relativ gut. Aber es ist halt einfach eben, wie es nachher umgesetzt wird. Das ist das halt...da ist eher das, woran es scheitert, glaube ich am Schluss letztendlich.

I: [00:35:25] Und woran denken Sie, hapert es bei der Umsetzung?

P10: [00:35:28] Ja, eben. Das fängt wieder von oben an (lacht). Das ist immer ein Rattenschwanz oder ein Kreis, der sich dreht. Leider ja. Nein, also ernsthaft, jetzt von den Weiterentwicklungsmöglichkeiten...finde ich hätte es sehr gute..würde es schon gute Sachen anbieten. Vor allem auch interessante Bereiche, oder? Aber es ist halt einfach, es wird falsch genutzt. Ja.

I: [00:36:00] Ja, das gab mir jetzt auch einen interessanten Einblick eigentlich in Ihre Wünsche oder auch in die aktuelle Unternehmenskultur von beiden Standorten. Und ich möchte noch so zum Abschluss Sie noch fragen, wie Sie das Unternehmen in drei Adjektiven symbolisieren würden?

P10: [00:36:19] Oh, das ist gemein. (lacht) Ja, chaotisch. Ähm, chaotisch ist gleich das erste...(..)ähm drei...unzuverlässig. (..) Ja, was ist das andere. (..) Ja, ich weiß jetzt, ehrlich gesagt nicht. Ja.(lacht)

I: [00:36:57] Und wie meinen Sie das mit unzuverlässig? Wenn ich da noch ein bisschen nachhaken könnte. Wie meinen Sie das?

P10: [00:37:07] Ich kann mich halt zu wenig auf das verlassen...Eben das ist, wie bei der Kommunikation wieder. Du kannst dich nicht darauf verlassen, dass du alle Infos wirklich

bekommst oder ob sie überhaupt rechtzeitig kommen. Bei gewissen Leuten kannst du dich nicht einmal darauf verlassen, dass du innerhalb der Frist eine Antwort erhälst auf das, was du brauchst und und und. Das ist ein langer Text, da kann ich verschiedene Punkte bringen.

I: [00:37:33] Ich glaube, es gibt mir schon einen kleinen Einblick, wie es ablaufen könnte. Und Sie haben gesagt chaotisch. Gibt es da noch eine Ergänzung dazu?

P10: [00:37:46] Ja, das geht vielleicht darin, dass man halt eben mal aufräumen sollte. Jeder zu den Positionen, die er wirklich kann. Und das würde alles halt einfach mal ein bisschen mehr ordnen und nicht mehr so, dass man so ein Chaos wie man halt immer hat. Es ist echt krass eigentlich, dass wir, dass man das schon sagt, aber das ist so, das ist so typisch und ja, ja.

I: [00:38:10] Ja, ich glaube, das sind jetzt sehr gute Schlussworte, die ich mal mitnehme, was es vielleicht auch ein bisschen zusammenfasst die aktuelle Situation. Und wir sind bereits am Ende des Interviews angelangt. Haben wir aus Ihrer Sicht noch etwas vergessen zu erwähnen oder möchten Sie noch etwas loswerden?

P10: [00:38:28] Nein, ich glaube, es ist genug gesagt. Ja. (lacht)

I: [00:38:33] Ja. Dann also ein herzliches Dankeschön an Sie. Und sofern Sie Interesse haben, können Sie sehr gerne dann am Ende meiner Thesis die Auswertung der Daten und die Schlussfolgerungen auch noch anschauen, indem ich sie Ihnen zukommen lasse. Und sonst würde ich gerne dieses Gespräch somit schließen.

P10: [00:38:49] Ja, super, vielen Dank auch. Ähm ja, werde ich dann gerne machen.

MATHE – 1st Interview – P11 – 20220529_100434 Besprechungsaufzeichnung.mp4

I: [00:00:02] Also vielen herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, mit mir dieses Gespräch zu führen. Ich würde, wie gesagt, am Anfang darauf zu Ihnen als Interviewpartner eingehen und würde gerne wissen: Seit wann waren Sie beim Unternehmen angestellt und in welcher Funktion waren Sie tätig?

P11: [00:00:28] Also bei der Firma A AG knapp 16 Jahre. Ich habe dort 2006 angefangen. Ich habe zuerst als Systemadministrator meine Stelle angefangen und habe dann mehrere Jahre in dieser Funktion gearbeitet und habe verschiedene Niederlassungen, die dazugekauft wurden, netzwerktechnisch in die Firma A Domäne eingebunden. Im Laufe der Jahre wurde die Firma immer größer und wir mussten uns umorganisieren, da es nicht mehr möglich war in diesem Team diese Aufgabe zu bewältigen. Und ich bekam dann die Möglichkeit diese Teamorganisation umzustrukturieren und habe somit eine eigene Abteilung aufgebaut, die den First Level Support weltweit abdeckte für die Firma A. Und somit habe ich dann die Funktion als Leiter Desktop Service übernommen weltweit, genau. Und habe in den letzten Jahren in dieser Funktion bei der Firma gearbeitet.

I: [00:01:48] Spannende Entwicklung.

P11: [00:01:50] Ja.

I: [00:01:52] Ich würde jetzt gerne übergehen, wie Sie die Unternehmenskultur auch so erlebt haben. Und dabei würde ich gerne wissen, wie Sie die Ziele, die Vision und Mission der Organisation erlebt haben?

P11: [00:02:07] Jawohl. Also die Firma habe ich als sehr familiär erlebt, die Wege waren sehr nahe, man kommunizierte sehr direkt mit dem Management. Ja, das war relativ, ich sage jetzt mal in den Anfangszeiten alles auf sehr einfacher familiärer Basis aufgebaut. Also mal wirklich eine mittlere, kleinere KMU, wo eigentlich noch alles so ein bisschen mit Zettelchen und direktes Ansprechen abgelaufen ist. Die Kultur hat sich dann natürlich verändert, als die Firma größer wurde. Das war nicht mehr möglich, mit dieser Nähe zu kommunizieren oder sich mit dieser Nähe auseinanderzusetzen, mit den Problemen. Und da rutschten wir, sage ich mal, ein bisschen ungeplant in die Digitalisierung hinein. Das war so ein bisschen der Weg. Also wir haben diese Digitalisierung oder diesen Fortschritt, den wir dann angegangen sind, eigentlich ja..ich sage jetzt ein bisschen salopp, erst mal verpasst. Also wir haben es dann gemerkt, als es wirklich dringendst nötig war, dass wir da etwas unternehmen müssen und die Strategie und die Kultur ändern müssen, weil es sonst IT technisch nicht weitergehen kann. Also, das sehe ich auch oft bei meinen Kollegen, die in ähnlichen Funktionen in anderen Firmen arbeiten, wo das eigentlich immer so ein bisschen verbreitet war, dass die ICT hintennach hinkte. Man hat natürlich lange ja, ich spreche jetzt vor zehn, 15 Jahren war die IT so ein bisschen ein Laster und kostete nur. Und das war so ein bisschen das Image. Also wir mussten dann relativ schnell reagieren, damit es nicht wirklich viel zu spät geworden wäre. Genau das war so ein bisschen die Situation. Genau.

I: [00:04:40] Und wie würden Sie die Werte von beschreiben, die vorgeherrscht haben innerhalb der Organisation?

P11: [00:04:50] Ja die Werte. (lacht) Das ist jetzt ein bisschen schwierig. Ja, die Werte, die waren sicher...wie soll ich sagen, es war....Man hat es nicht so wertgeschätzt, wenn ich so mal sagen kann. Also man musste wirklich..also vor allem das Management musste wirklich

merken, dass es fundamental war, dass man da reagiert. Weil wenn der Boden in der IT nicht stabil ist und man dennoch Sachen erwartet, dann ist das nicht möglich. Also ja...Es war schwierig. Ich kann fast nicht von Werten sprechen. Das hat sich dann erst entwickelt im Laufe der Jahre. Genau.

I: [00:05:44] Und sie haben es angesprochen, dass es sich entwickelt hat im Laufe der Jahre. Wie war es denn zum Schluss für Sie wahrnehmbar?

P11: [00:05:53] Ja, es wurde dann schon nach einer gewissen Zeit wertgeschätzt. Auf der einen Seite hat man hat gemerkt, ah, da passiert was, da passieren Vereinfachungen in den Prozessen oder ja in den Prozessen. Oder es gibt sogar Prozesse, die es vorher nicht gab und somit konnte man Arbeitsweisen oder irgendwelche Vorgänge vereinfachen und von dieser Seite her gab es eine Wertschätzung. Man hat da auch Vertrauen gespürt nach einer gewissen Zeit. Aber man musste natürlich zuerst diese Resultate einbringen. Das war die eine Seite. Die andere Seite ist natürlich, dass so eine Veränderung oder eine Digitalisierung immer mit sehr hohen Kosten für eine Firma verbunden sind. Und das war dann natürlich ein bisschen die dunklere Seite der Geschichte. Oder dass man auf der einen Seite natürlich die Digitalsierung und Verbesserungen reinbringt und auf der anderen Seite war das natürlich mit sehr hohen Kosten verbunden. Also es war so ein bisschen eine, ja, so eine 50:50 Situation, oder? Genau. Genau.

I: [00:07:21] Und gab es eine digitale, wahrnehmbare Unternehmensstrategie? Wenn ja, war diese im Alltag wahrnehmbar?

P11: [00:07:29] Die war natürlich erst nach einer gewissen Zeit wahrnehmbar. Also ich kann vielleicht mal erklären, für mich ist es so, wenn ich zurückdenke, war so ein Moment für mich maßgebend für den Start der Digitalisierung. Und zwar hatte die Firma A weltweit E-Mail Adressen, also Domains im Hintergrund. Und da war für die Schweiz .ch, für Deutschland war .de. Und so weiter. USA war .com. Genau. Und so weiter. Und dann wollte der damalige CEO, dass wir weltweit eine .com Adresse bekommen und dass die ganze Firma A AG nicht mehr landesweit eine Domain haben, sondern weltweit. Ja, da bekamen wir diesen Auftrag mit: "Macht mal, wir wollen das so schnell wie möglich." Und das bedeutete...also das Resultat hatten wir dann nach zwei Jahren, genau..kamen wir langsam auf das hin, weil es war natürlich schon so, ja wie macht man das so? Also man muss weltweit alle Firmen, die eine gewisse Domäne besaßen, zentralisieren. Somit, war das für mich ein bisschen der Start der Digitalisierung mit der Zentralisierung. Wir mussten weltweit die Firma A AG im Domain Bereich vereinigen und das war natürlich ein Riesenprojekt mit riesen Kosten verbunden und ich glaube das war damals...also nein, ich glaube das war so...das war dem Management nicht bewusst, was das heißt. Also da war schon noch die Erwartung, ja, zwei, drei Klicks und nächste Woche haben wir das so, oder das war so ein bisschen die Vorstellung. Aber was das alles für Aufwände, für Ablösungsprozesse, für Kosten beinhaltete, das war nicht so bewusst. Das war für mich so ein bisschen damals der Start in die Digitalisierung. Wobei es war noch niemandem bewusst, dass das der Start der Digitalisierung war. Genau. Aber das waren so Themen. Oder man wollte zentralisieren, man wollte Prozesse definieren. Und das sind ja alles Sachen, die es benötigt, damit man digitalisieren kann. Genau. Jetzt habe ich vielleicht ein bisschen aus- bzw. Abgeschweift, aber.

I: [00:10:21] Nein, ich das finde gut für den Kontext, dass man das auch so wahrnimmt.

P11: [00:10:26] Ja.

I: [00:10:27] Und Sie haben ja auch diesen März dann Organisation gewechselt. Wie würden Sie aktuell das digitale Level der Organisation auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen? Also inwieweit sind die Prozesse automatisiert und digitalisiert?

P11: [00:10:42] Ja, also wie Sie jetzt gerade gesagt haben. Ich habe ja gewechselt im März, ich bin jetzt in einer neuen Infrastruktur. Und rückblickend kann ich sagen, dass die Firma A AG sehr weit ist in der Digitalisierung und sehr gut dasteht. Vielleicht mit den Prozessen nicht so, aber mit den Technologien sehr gut dasteht. Also da würde ich eine acht geben, weil die Firma A AG hat sehr gut digitalisiert in den letzten Jahren. Und technisch sind sie wirklich auf einem fast neuesten Stand. Genau.

I: [00:11:29] Ja. Und wie würden Sie den Innovationsgrad der digitalen Produkte, aber auch der Maschinen beschreiben? Liegt der Fokus eher auf der Entwicklung von Neuem oder wird das Bestehende effizienter gemacht?

P11: [00:11:46] Sie sprechen jetzt von der Hardware?

I: [00:11:49] Genau. Ja.

P11: [00:11:50] Ja. Also der Fokus ist ganz klar auf neuen Technologien. Es gab eine Zeit am Anfang, da versuchte man alte oder ältere Hardware mit neuen technischen Technologien zu verbinden. Und mit der Zeit hat man gemerkt oder habe ich gemerkt in meiner Funktion, dass

das sehr schwierig ist und fast nicht möglich ist. Weil die Hardware und die neuen Softwaretechnologien, die passen nicht zusammen. Nach einer gewissen Zeit muss man die Hardware, sei es Clients, sei es Serversysteme nachziehen mit der Modernisierung der Software. Und wenn man das nicht macht, dann ja dann geht man immer mehr in die Richtung, dass wir dann wieder sehr große Aufwände haben für Support, Unterstützungen oder Anpassungen oder was auch immer. Es ist da sehr wichtig, dass man sich in den vorgegebenen Standards bewegt. Also die Firma A AG ist heute gut drin auch mit der Hardware. Genau. Klar, ersetzt man nicht immer gleich die Geräte. Man versucht die natürlich schon so lange wie möglich mitzuziehen. Da sprechen wir vielleicht von drei bis fünf Jahren im Schnitt. Aber nach, ich sage jetzt mal, im Durchschnitt vier Jahren muss so ein Gerät ersetzt werden.

I: [00:13:39] Ja.

P11: [00:13:40] Damit nicht die Folgekosten für den Support dann in die Höhe schnellen. Genau.

I: [00:13:50] Ja, interessant. Und ich gehe jetzt noch eine Ebene höher auf die gesamtstrategische Ebene. Und da wäre es noch interessant zu sehen, wie neue Geschäftsmodelle erschlossen werden? Also wie das abläuft, von der Idee bis zum aktuellen Stand?

P11: [00:14:11] Ja, wenn wir mit der Idee anfangen gibt es zwar immer ein bisschen zwei Wege. Der Weg des Technikers, unsere Seite und der Weg des Managements, oder. Der Techniker muss natürlich immer à jour sein, muss immer die neusten Technologien mitverfolgen und muss eigentlich die Gabe haben, diese neue Technologien einzuschätzen,

wie die in dieser Firma nutzbar sind, oder? Also es heißt nicht immer, neue Technologie muss eingesetzt werden. Man muss immer abschätzen, was produzieren wir, was machen wir, was brauchen wir und welche Technologie können wir dafür einsetzen und welche Technologie ist dafür auch sinnvoll? Das ist immer so ein bisschen....das ist eigentlich die Schwierigkeit an dem Ganzen, weil es gibt natürlich ganz viele Technologien, die spezifisch auf Firmen nicht viel bringen. Also vielleicht ein Beispiel: SAP hat auch einen sehr großen Fortschritt gemacht in den letzten Jahren und eigentlich hat auch die Firma A AG SAP weltweit einsetzen wollen. Aber wir haben dann gemerkt, dass wenn zum Beispiel..SAP ist ja auch sehr kostspielig. Also da sprechen wir von sehr, sehr großen Budgetzahlen und das Management hatte dann die Vorstellungen, ja, wir setzen einfach SAP weltweit ein. Und wir haben dann aber gemerkt "Stopp". Das ist nicht sinnvoll, denn wenn wir eine Niederlassung haben, zum Beispiel keine Ahnung, in China mit 60 Mitarbeitern und keine Produktion zum Beispiel, und die haben schon ein eigenes Produkt, dann ist das nicht sinnvoll, weil wir generieren so viele Lizenzkosten und der Nutzen dahinter ist sehr klein, oder? Das muss man immer ein bisschen abschätzen und SAP einzuführen in einer kleinen Firma, die das nicht ausschöpft, ist ja ein Blödsinn, oder? Und da muss man schon oft argumentieren, denn das Management sieht das natürlich...kann das nicht wissen oder weil sie sind natürlich technisch nicht versiert, sie haben andere Aufgaben und dann muss man schon gut argumentieren. Damit man sieht, ob etwas sinnvoll ist oder nicht. Und das ist ein bisschen die technische Seite. Die, die ich als meine oder unsere Aufgabe gesehen habe. Dann gibt es natürlich auch die Seite vom Management. Also man geht an irgendeine, keine Ahnung, an eine Vorstellung oder an ein Forum und sieht, dass der Kollege in einer anderen Firma irgendetwas einsetzt. Und dann kommt man natürlich zurück, kommt zu mir oder zu uns und sagt: "Das wollen wir auch". Und dann gibt es natürlich Sachen, da muss man sagen: "Ja, stimmt, das ist eigentlich eine gute Sache, können wir implementieren, können wir einsetzen, kostet so und so viel."

Aber dann gibt es natürlich oft auch Sachen, das sind..die passen dann vielleicht eben, wie vorhin gesagt, nicht in unsere Firma oder oder beinhalten ein sehr große Veränderung des Systems. Also das sind eigentlich die Schwierigkeiten, oder? Also man kann nicht einfach sagen, die Digitalisierung, judihui. Wir machen einfach alles, was heute möglich ist, sondern man muss da schon spezifisch schauen, was sinnvoll ist. Genau.

I: [00:18:14] Ja, das ist noch gut. Und das führt mich zu der Frage: Wie werden die Markt und Kundenbedürfnisse bei Firma A AG aufgenommen werden? Also wie geht man da vor?

P11: [00:18:28] Die Markt- und Kundenbedürfnisse. Jetzt muss ich nachfragen. Also Marktbedürfnisse....ich denke....

I: [00:18:38] Ja. Maschine oder auch neueste digitale Produkte.

P11: [00:18:43] Ja, da muss ich natürlich bei der Firma A AG das trennen. Wir waren nicht zuständig für die Maschinen und eigentlich für die Kunden, oder. Wir von der ICT waren einfach intern verantwortlich, dass der Betrieb digital läuft. Aber mit den Maschinen, Kunden und mit den Produkten, die Firma A produzierte und verkauft hatten wir eigentlich nichts zu tun, oder? Also unsere Aufgabe war einfach, IT-technisch und daten-technisch die Firma voranzubringen. Also unsere Kunden waren eigentlich die internen Mitarbeiter, das waren oder sind unsere Kunden, oder. Also mit den externen Maschinenkunden, also da war der Cut, oder. Also mit den Maschinen oder mit der Produktion hatten wir nichts zu tun. Wir mussten schauen, dass die Mitarbeiter produzieren können. Also das Kundenverhältnis war nicht gegen aussen, sondern intern. Die Mitarbeiter waren unsere Kunden. Und ja, dennoch waren das oder sind das auch Kunden, das ist richtig. Und auch die haben Bedürfnisse. Und auch dort musste man natürlich schauen: Was für neue Technologien gibt es? Was ermöglicht

den internen Mitarbeitern ein professionelles Arbeiten oder ein einfacheres Arbeiten? Muss man irgendwelche Applikationen ablösen, weil die Neue einfacher ist? Und so weiter. Da waren eigentlich unsere Kundenbedürfnisse, die wir abklären mussten. Genau. Ich weiss nicht, ob ich die Frage so beantwortet habe.

I: [00:21:02] Ja, im Großen und Ganzen schon. Vielleicht, wenn ich da noch ein bisschen die Frage vertiefen würde. Gab es da regelmäßige Meetings oder gab es so Befragungen: Jetzt was gewünscht ist von den internen Kunden oder wie ist man da vorgegangen?

P11: [00:21:20] Nein. Also regelmäßige Meetings gabs nicht. Es gab natürlich ähm..oder so groß ist ja die Firma A AG nicht. Und die Abteilung, die ich führte, wir waren oder sie sind jetzt noch, hoffe ich, sehr nahe beim Kunden. Das heißt, wir waren wöchentlich oder alle 14 Tagen in der Schweiz, an den Standorten also in Unterägeri oder in Cham. In Deutschland waren wir mehrmals im Jahr vor Ort oder auch telefonisch oder über Teams. Wir waren sehr eng mit den verschiedenen Abteilungen in Kontakt. Und aus diesen Kontakten oder auch wenn ich vor Ort ging, ging ich eigentlich immer bei den Abteilungsleitern oder bei den Teamleiter auch vorbei, sprach mit denen und so haben sich dann irgendwelche Anforderungen auch ergeben. Das war so ein bisschen die eine Seite, also enger Kontakt und Kommunikation. Und so habe ich natürlich auch vermieden, Meetings einzuführen für dieses Thema. Wenn man natürlich 16 Jahre in einer Firma arbeitet, kennt man sich auch und die verantwortlichen Personen haben mich natürlich auch kontaktiert, wenn sie irgendwelche Bedürfnisse hatten. Unsere Aufgabe war dann abzuwägen ja, ist das möglich in unser System? Man hat natürlich bei einer Firma in all den Jahren eine Strategie entwickelt, wie ein System aufgebaut ist mit Abhängigkeiten. Und da musste man auch immer schauen, ja, passt jetzt diese Anforderung in unser System rein? Also man kann nicht einfach alles reinpacken,

was man jetzt wünscht. Also man muss schon schauen, dass die Kompatibilität da ist und dass die Funktionalität mit den anderen Sachen gewährleistet ist. Aber insofern Meetings oder spezielle Zusammenkommen über das, hat es eigentlich nicht gegeben. Außer eine Anforderung wurde kommuniziert, ist man das angegangen. Und dann hat es natürlich Meetings gegeben, damit man das besprechen kann und das Projekt starten oder dann nicht starten kann, genau. Aber eigentlich ist alles so, ja, ich sage jetzt mal zwischenmenschlich gelaufen. Genau. Entweder, wenn wir vor Ort waren, oder Sie haben mich kontaktiert. Genau.

I: [00:24:16] Ja. Und wie wurden dann Projekte zur Zielerreichung durchgeführt? War man da agil organisiert oder klassisch?

P11: [00:24:27] Ja, das war zur Anfangszeit sicherlich noch klassisch, aber da musste man sich auch da anpassen und man wurde immer mehr agiler. Also es hat sicher immer ein Kernteam gegeben mit Projektleitung und so weiter. Aber man versuchte da agil auch Spezialisten hinzu zu nehmen und dann wieder wegzunehmen vom Projektteam und vielleicht wieder andere dazu zu nehmen. Also wirklich, man hat nicht wie früher einfach ein ein Team von zehn Personen gebildet und drei hat es vielleicht im letzten Teil nicht mehr gebraucht, die waren einfach noch dabei. Das habe ich nicht mehr gemacht. Also man hat da schon das Team agil gehalten. Genau, weil es ist natürlich in der ICT auch so, dass so ein Projekt nicht eine Abteilung...also jede Abteilung hat seine Funktionen, seine Spezialisten. Also wenn so etwas gestartet wurde, dann brauchten wir das Netzwerk Team, die Software Spezialisten, dann bevor es in Betrieb kam, dann natürlich die Support Leute und da hat man wirklich agil die Leute in dem Moment einbezogen, wo sie auch gebraucht wurden.

I: [00:26:00] Und wie waren die Entscheidungswege geregelt? War das eher hierarchisch oder flach organisiert?

P11: [00:26:06] Hierarchisch.

I: [00:26:08] Ja.

P11: [00:26:09] Ja, hierarchisch.

I: [00:26:11] Ja. Und wie haben Sie das erlebt?

P11: [00:26:16] Ja, das war immer sehr abhängig vom Budget. Also wenn ein Projekt kostenmäßig nicht relevant war, dann erlebten wir das relativ schnell, unkompliziert und konnten das relativ problemlos durchführen. Und je höher die Kosten waren, desto schwieriger wurde es. Also das war sehr stark kostenabhängig, wie wir das erlebt haben, leider. Ja, weil es manchmal wünschenswert gewesen wäre, dass man die Priorität dieses Projekts oder die Dramatik oder die Wichtigkeit mehr im Vordergrund gehabt hätte. Aber ich verstehe natürlich, dass die Finanzen immer eine sehr große Rolle spielen.

I: [00:27:16] Ja. Und Sie haben es angetönt, Sie haben das als hierarchisch erlebt. Und wie schnell konnte dann die Organisation auf Veränderungen reagieren? Wie anpassungsfähig war sie?

P11: [00:27:33] Nicht so anpassungsfähig. (lacht) Also ich möchte mir nicht anmaßen, irgendwie schlecht darüber zu sprechen. Die Situation ist natürlich auch so jetzt bei mir...es

gab natürlich Gründe, dass ich mich entschlossen habe zu wechseln. Aber nichtsdestotrotz empfinde ich oder empfand ich die Firma A AG als eine gute Firma. Ich würde die auch weiterempfehlen. Es gab natürlich in meiner Position immer so Sachen, die man sich anders gewünscht hätte. Aber ich glaube, das ist bei jedem so! Ja, aber das war natürlich..es war schon, wie soll ich sagen, der Kern, der hat ja jetzt mittlerweile auch gewechselt, aber der Kern, der damals war, war schon sehr festgefahren und da war kaum etwas zu rütteln. Also es war sehr schwierig. Es war sehr schwierig.

I: [00:28:40] Ja. Und wie haben Sie den Führungsstil wahrgenommen? War er top down oder gab es auch Platz für Bottom up Inputs?

P11: [00:28:52] Der war klar definiert. Ja, es gab immer wieder Momente, wo Inputs von unserer Seite erwünscht waren und auch so kommuniziert worden war. Aber die Realität sah ein bisschen anders aus. Schlussendlich wurde dann...ja das schon so durchgeführt, wie man sich das im Management vorstellt. Genau.

I: [00:29:26] Ja. Und welche Führungseigenschaften wurden gefördert?

P11: [00:29:37] (lacht) Also Führungseigenschaften. Also ich kann nur von meinem Level sprechen. Da war die Führungseigenschaft viel Verantwortung. Wenig Kompetenz.

I: [00:29:56] Ja.

P11: [00:29:58] Ich kann es eigentlich nur so sagen. Kompetenzen sehr wenig. Aber Erwartungen und Verantwortung sehr viel. Genau.

I: [00:30:11] Würden Sie es beschreiben als wenig Entscheidungsspielraum?

P11: [00:30:15] Sehr wenig Entscheidungsspielraum, ja.

I: [00:30:18] Ja. Und wie würden Sie das Kommunikationsverhalten der Organisation beurteilen in puncto Offenheit, Transparenz, Fehlerkultur?

P11: [00:30:34] Ja, das würde ich...also Kommunikation, Transparenz, ja, glaube ich, da würde ich sogar sagen, möchte ich nicht schlecht bewerten, weil wir hatten wirklich dieses...wir haben auch im Rahmen der Digitalisierung das Intranet aufgeschaltet mit News usw. und da wurde viel kommuniziert darüber. Wir hatten auch quartalsweise ein Gesamtbelegschaft- Informationsnachmittag. Da gab es schon viele Möglichkeiten irgendwelche Informationen zu erhalten. Genau. Also die Kommunikationskultur, Offenheit, Transparenz. Ja. Es ist auch schwierig in meiner Position. Wir wussten natürlich immer ein bisschen mehr über die Belegschaft, oder? Und wir bekamen natürlich auch mit, wenn irgendetwas nicht ganz so kommuniziert wurde, wie es wirklich ist oder ja, oder es wurde verschönert. Oder wie soll ich sagen ja, gewisse Sachen wurden vielleicht ein bisschen verharmlost. Im Hintergrund wussten wir, das ist aber nicht ganz so, oder. Aber ja, das ist dann mehr die Steuerung der Belegschaft, oder. Aber rein die Kommunikation, finde ich, ist bei Firma A schon gut gelaufen. Da war mehr das Problem, dass halt viele der Belegschaft sich noch nicht gewohnt waren, sich die Informationen auch zu holen, oder. Also die Tendenz war schon: "Ich warte, bis man mir die Information gibt." Und man hätte sie auch holen können. Aber rein von der Firma her wurde von mir aus gut kommuniziert.

I: [00:32:43] Ja. Und wie haben Sie die Fehlerkultur so wahrgenommen? Wie lief es da?

P11: [00:32:51] Ja, die Fehlerkultur war eigentlich wirklich gut. Also auch ich in meinen 16-jähriger Karriere bei Firma A habe auch einige Fehler gemacht und das hat nie zu dramatischen Sachen geführt. Das Verständnis war immer da. Also Fehler durfte man machen, auch ich selber als Führungskraft mit meinem Team. Also wenn jemand einen Fehler gemacht hat, dann haben wir darüber gesprochen und versucht, dass das nicht mehr passiert. Aber Fehler passieren. Also das war für mich so im Normalbereich. Klar in der IT ist es noch heikel oder so, wenn ein Fehler passiert und dann arbeiten 60 Leute nicht mehr, dann ist das natürlich schon ein bisschen dramatischer. Aber ich sage jetzt mal Fehler in einem normalen Bereich passieren und sind Realität. Und das Ziel muss sein, dass wir uns verbessern und nicht um Unverständnis schreien oder so. Genau. (lacht)

I: [00:34:11] Und wie sehr konnte man sich dann als Mitarbeiter für die Organisation engagieren. Also gab es auch Anreizsysteme oder wurden Beiträge besonders gefördert und honoriert?

P11: [00:34:25] Ja, ich muss jetzt gerade überlegen. Also ich frage mich überhaupt, ob das überhaupt ein Thema war. In den letzten Jahren war schon viel durch diese Wechsel des Managements und durch den Verkauf an die Holding von V Zug. Es war eigentlich wenig Platz auch gedanklich für die Belegschaft irgendetwas...ähm ja...beizutragen für die Verbesserung oder Veränderung der Firma. Ich glaube, der Fokus war eher immer ein bisschen in den letzten Jahren: Was passiert jetzt und was geschieht mit der Firma? Und warum haben wir kein CEO? Es war mehr ein bisschen mit Unsicherheit belastet das Ganze. Also der Platz für Ideen war nicht so gegeben, weil einfach die Mitarbeiter andere Sorgen hatten. Ganz einfach.

I: [00:35:42] Ja, Sie haben es ja noch kurz angetönt. Wie lange ist jetzt oder war die Firma ohne CEO, ohne fixen CEO?

P11: [00:35:56] Ufff...also ohne CEO. Vielleicht ein halbes Jahr oder ein Jahr. Aber ich kann das nicht 100% sagen. So in diesem Zeitrahmen, halbes Jahr bis Jahr und dann...also es war einfach intern durch eine Stellvertretung geregelt durch den Finanzchef. Und dann hat man ad interim ein CEO gehabt, der ist, glaube ich, heute noch. Ja, und eben diese Unsicherheit natürlich, die das bei der Belegschaft ausgelöst hat, oder? Warum findet man kein CEO? Was passiert da im Management? Die Schlussfolgerung ist dann der Gedanke: Was passiert mit der Firma? Und ja, heute weiß man eigentlich oder das ist meine Vermutung, weiß man: Aha, die Firma ist jetzt an Komax verkauft worden und aus diesem Grunde hat das natürlich auch kein neuer CEO gegeben. Das war dann die Fantasie vieler Leute, oder? Aber das hat natürlich sehr große Unsicherheit in der letzten Zeit bei der Belegschaft ausgelöst, dass das eigentlich die Firma A AG führungslos war.

I: [00:37:24] Das haben Sie im Alltag auch so wahrgenommen?

P11: [00:37:26] Das habe ich auch so wahrgenommen. Genau. Gerade hier, wo man wirklich viel mit den Leuten zu tun hat und viel an den Niederlassungen war. Diese Ängste und Unsicherheiten hat man ganz klar gespürt und wurde auch kommuniziert.

I: [00:37:44] Wie haben Sie dabei das Miteinander im Team erlebt? Wenn man jetzt so ein bisschen führungslos unterwegs ist? Wie hat sich das ausgewirkt?

P11: [00:37:55] Ja, mein Ziel war es immer das nicht auszublenden, aber nicht das im täglichen Fokus zu haben. Meine Aufgabe war es, dass wir unsere Arbeit gut machen. Dass

die Firma IT technisch vorwärts kommt, dass wir keine Ausfälle haben und dass die Mitarbeiter zuverlässig mit den IT Infrastruktur arbeiten können. Das habe ich auch immer dem Team so kommuniziert. Eigentlich egal, was oben drüber passiert. Wir müssen schauen, dass die Firma mit der IT Technologie arbeiten kann. Genau. Und ich habe immer versucht den Fokus auf das zu setzen und nicht auf das, was um uns herum passiert. Genau. Aber es war natürlich auch immer wieder Thema. Das ist schon so, ich hatte auch Leute, die unsicher waren und die Ängste hatten. Ja, und da war halt dann auch entweder...da war ich vielleicht ein bisschen zu hart oder aber entweder versucht man das auszuschalten und versucht den Weg zu gehen und die Arbeit und den Job gut zu machen. Und sonst muss man sich halt umorientieren. Ich kann nicht monatelang oder jahrelang über etwas jammern, wo ich sowieso nichts verändern kann.

I: [00:39:34] Also im Allgemeinen würden Sie sagen, da war ein gutes Gemeinschaftsgefühl und man hat auch zusammengehalten?

P11: [00:39:41] Ja, ja, im Großen und Ganzen schon. Natürlich nicht im Ganzen. Es hat immer auch Situationen gegeben, wo das nicht passiert ist. Aber ich sage jetzt im gesamten ICT Bereich mit den verschiedenen Abteilungen gab es schon einen Zusammenhalt. Ja.

I: [00:40:01] Und wie haben Sie das wahrgenommen am Standort Thun allgemein?

P11: [00:40:07] Verschiedentlich, also bei uns im Team wurde es immer schlechter. Es wurde es immer mühsamer. Man hat dann auch versucht, gegeneinander so ein bisschen sich aufzuführen, oder wie kann ich sagen? Aber im Gesamten, wie ich gesagt habe, im gesamten IT Bereich mit den verschiedenen Teamleiter und Führungspersonen der IT war es gut und

wir haben auch zusammengehalten. Aber in den verschiedenen Teams gab es schon auch Schwierigkeiten, das muss man auch sagen.

I: [00:40:49] Also Schwierigkeiten im Sinn von Wettbewerbsgedanke?

P11: [00:40:52] Genau, ja genau. Auch Missgunst oder was es halt alles so gibt. Genau. (lacht)

I: [00:41:04] Und wenn wir gerade bei Mitarbeiter, Führungskräften sind. Wie würden Sie da die digitale Versiertheit von den Mitarbeitern, Führungskräften beschreiben?

P11: [00:41:15] Ja, die war eigentlich....also wir mussten uns natürlich auch, bevor wir so eine Digitalisierung in Betrieb nahmen, jetzt egal was für ein Thema, mussten wir uns natürlich im Vorlauf vorgängig auch informieren, schulen, uns mit dem betreffenden Thema auseinandersetzen. Also ich sage jetzt mal die Kenntnisse des Führungspersonals der IT betreffend Digitalisierung war immer sehr gut. Also wir konnten nicht etwas in Betrieb nehmen, wo wir nicht eine Ahnung hatten, um was es geht. Genau. Klar war das verteilt. Also nicht jeder. Also ich wusste nicht...über jedes Thema hatte ich nicht tiefe Kenntnisse. Das wurde ein bisschen nach Themenbereich natürlich verteilt. Das ist so, ja.

I: [00:42:15] Und wie würden Sie generell dann die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen selber beschreiben?

P11: [00:42:25] Also die ja...jeder Mitarbeiter hatte die Möglichkeit...ich glaube einmal im Jahr sicher ein Kurs zu besuchen. Ich habe auch immer wieder Mitarbeiter eingestellt, die nur

80 % arbeiteten, weil sie noch ein Tag eine Weiterbildung machten. Also die Möglichkeit und das Entgegenkommen hatte ich dort recht gute Freiheiten. Also ich konnte das selber managen und ich musste einfach schauen, dass ich meine Stellenprozente abdeckte. Aber ich habe oft auch Sharing gemacht, eben auch mit 80% und einen Tag frei wegen Schulungen. Also das war eigentlich sehr gut.

I: [00:43:14] Ja. Vielen herzlichen Dank schon mal für diesen ersten Teil, dass wir da die aktuelle Unternehmenskultur auch im Rahmen der Digitalisierung anschauen konnten. Und ich würde jetzt überleiten zu der gewünschten Unternehmenskultur, also das, was Sie sich so vorstellen. Und da würden wir zu der ersten Frage kommen. Welche Aspekte sind für Sie bei einer Unternehmenskultur am wichtigsten?

P11: [00:43:40] Welche Aspekte?

I: [00:43:42] Genau.

P11: [00:43:44] Ähm. Also sicher, wichtig ist, dass man auch Vertrauen hat, dass eine Professionalität da ist. Also auch von mir gegenüber meinen Mitarbeitern. Vertrauen und Professionalität. Auch eine gewisse Empathie muss vorhanden sein, weil jeder Mensch ist anders. Und meine Aufgabe ist auch, mich ein bisschen reinzufühlen und vielleicht da individuell jemand mehr zu unterstützen oder jemanden eher laufen lassen, weil das gut funktioniert. Das ist für mich auch ein sehr wichtiger Punkt einer Führungskraft. Ja, dass man da wirklich auf ein Team mit verschiedenen Personen eingeht und nicht einfach pauschal dieses Team führt. Genau. Also das ist sicher ein Aspekt, der für mich als Führungskraft sehr wichtig ist. Und wie gesagt auch Vertrauen, Professionalität. Auch, dass die Erwartungen, die

da sind an ein Mitarbeiter, dass die Kenntnisse da sind, dass die Fähigkeiten da sind bis zu einem gewissen Punkt. Qualität ist für mich auch sehr wichtig. Ja, das ist so ein bisschen.

I: [00:45:21] Dankeschön. Und konnten Sie sich denn in der Zeit in der Anstellung mit den aktuellen Zielen, der Vision, Mission und den Werten der Organisation identifizieren?

P11: [00:45:34] Manchmal mehr, manchmal weniger. (lacht) Ein Beispiel. Ein Wert war Vertrauen.

I: [00:45:48] Ja.

P11: [00:45:50] Aber jeder schloss sein Büro mit dem Schlüssel. Das war für mich so ein bisschen....(lacht)...das war für mich so ein symbolischer...(lacht)...Ich weiß nicht...Ja, das war für mich so ein bisschen ein Gegensatz.

I: [00:46:11] Ja, das stimmt.

P11: [00:46:14] Genau. (lacht) Darum sage ich manchmal mehr, manchmal weniger. Genau.

I: [00:46:20] Und was hatte sich ändern müssen, damit sie sich mehr identifizieren hätten können?

P11: [00:46:29] Ich habe mich eigentlich...also mit der Firma habe ich mich eigentlich sehr identifiziert. Sehr. Also ich war stolz, bei der Firma A AG zu arbeiten. Hier auf Platz Thun ist die Firma A AG ein sehr bekannter Betrieb, wo eigentlich die Leute, dass das sehr...Ähm....Ja, es hat ein Ansehen, wenn man sagt: "Ja, du, ich arbeite bei Firma A. Ah

super, das ist eine super Firma." Und so weiter. Ja. Ich habe mich sehr stark identifiziert. Natürlich eben, wie gesagt, durch die ganzen Umstrukturierungen in den letzten Jahren hat es ein bisschen verloren, oder. Also heute hat Firma A hier auf dem Platz Thun nicht mehr so eine Bedeutung wie früher, oder? Es ist heute halt mehr eine Firma wie viele anderen auch, oder? Ja, genau. Aber ja, ich kann...ich habe mich sehr identifiziert. Das hat natürlich eben das zu sagen, wegen den Werten von vorher. Ja, wenn man so lange irgendwo ist, dann verändert sich natürlich die Ansicht von diesen Werten auch, oder? Aber grundsätzlich habe ich mich mit der Firma sehr stark identifiziert.

I: [00:48:05] Was hat es ausgemacht, dass früher die Firma A AG in Thun so stark wahrgenommen wurde und heutzutage vielleicht eine Firma unter vielen ist?

P11: [00:48:18] Ja, früher war das natürlich unter der Führung eines Patrons. Und dieser Patron war sehr ein menschlicher, sozialer Typ. Das war bekannt. Der hat auch viele soziale Sachen gemacht, hier auf Platz Thun und das war bekannt und er hat auch sehr mit der Belegschaft...ein Beispiel war, wenn er irgendeinen Verkaufsbetrag bzw. Millionenbetrag erreicht hatte, hat er die Belegschaft zusammengetrommelt und hat jedem eine kleine Prämie gegeben. Und das hat sich natürlich herumgesprochen und das hat natürlich schon dazu geführt, dass die Firma A AG ein sehr gutes Ansehen hatte. Und das ist natürlich im Rahmen des Verkaufs und der Holding und Grossfirma ist das natürlich auch alles ein bisschen verloren gegangen. Und ich sage jetzt mal die langjährigen Mitarbeiter, die leiden ein bisschen unter dem und die neuen Mitarbeiter kennen es nicht. Und es ist einfach eine normale Firma.

I: [00:49:34] Ja.

P11: [00:49:35] Genau.

I: [00:49:37] Gut, finde ich spannend. Ich würde jetzt weitergehen. Also zum Innovationsprozess bzw. Generierung von neuen Ideen.

P11: [00:49:50] Ich muss. Schnell. Eine Minute brauche ich. Schnell. Es tut mir wirklich leid, aber ich muss schnell weg. Ich komme gleich zurück.

I: [00:50:07] Ist gut.

P11: [00:51:26] Es tut mir leid, aber das können Sie sich herausschneiden. (lacht)

I: [00:51:32] Gar kein Problem.
P11: [00:51:34] Gut.

I: [00:51:37] Also dann fahren wir doch weiter mit der nächsten Frage. Und das bezieht sich mehr so auf die Generierung von neuen Ideen bzw. vom Innovationsprozess. Also haben Sie da gewisse Ideen, was man da hätte verbessern können? Also mit der Generierung von neuen, innovativen Ideen?

P11: [00:51:58] Ja, ähm. Die neuen Ideen kamen natürlich auch...ähm....das war natürlich auch ein Resultat, was von außen, was von der Technologie her kam. Vielleicht würde ich es heute anders oder mache es auch anders. Ich habe natürlich auch Sachen daraus gelernt. Ich würde mehr proaktiv versuchen anzugehen und nicht ähm abzuwarten, bis die Technologie

einem dazu zwingt. Das versuche jetzt auch bei meiner neuen Anstellung, da mache ich eigentlich wieder dasselbe. Versuche ich das mehr zu evaluieren. Was könnte sein im nächsten Jahr zum Beispiel, oder? Nicht zu weit in die Zukunft. Aber so im nächsten halben Jahr oder Jahr sich vielleicht...ähm...keine Ahnung..ähm..zwei Monate sich in einem Gremium Gedanken gemacht machen. Wo stehen wir mit der Digitalisierung? Was sehen wir vor? Was kommt entgegen? Einfach sich schon proaktiv damit ein bisschen auseinandersetzen und nicht abzuwarten, bis man dann muss. Das ist etwas, was ich ändern würde oder anders gemacht hätte. Genau. Ich habe das auch natürlich jetzt mittlerweile auch schon gemacht. Und oft ist das Resultat auch: "Nein, im Moment ist alles gut wie es ist und wir schauen in zwei Monaten noch einmal oder in einem Monat." Genau das kann natürlich auch sein.

I: [00:53:55] Und haben Sie dabei die Unternehmenskultur behindernd oder fördernd angesehen für die Generierung von neuen Ideen?

P11: [00:54:06] Hm. Ja. Ich kann das nicht richtig beantworten. Es geht so ein bisschen in die...Also nur für Ideen war die Firma Schleungier sicher immer auf Empfang. Also man konnte immer mit irgendjemanden vom Management, der entscheidungsfähig war, über Ideen sprechen. Aber wie ich vorhin schon angedeutet habe, in einer KMU Privatwirtschaft ist dann die Hinderung relativ schnell das finanzielle.

I: [00:54:47] Ja, das haben Sie bereits angesprochen.

P11: [00:54:48] Genau. Das ist natürlich einen sehr großen Steuerfaktor, oder? Ich arbeite jetzt beim Bund, also Stadt Bern und da habe ich den Vergleiche zu Privatwirtschaft und das

ist das ist eine andere Welt. Also da ist der Fokus schon mehr auf, was bringt uns was und was ist sinnvoll und vielleicht weniger von den Finanzen gesteuert, weil die Budgets grösser sind, ganz einfach, oder? Und in der Privatwirtschaft ist halt das Budget massgebend.

I: [00:55:26] Ja, sehr gut. Und wie würde für Sie ein optimaler Projektverlauf aussehen?

P11: [00:55:35] Ein Projektverlauf...also ein Projektverlauf, benötigt Vorlaufzeit. Das heißt, wie ich vorhin angedeutet habe, dass ich mir vielleicht vorher schon überlege, was könnte in einem halben Jahr für ein Projekt anfallen. Und natürlich für ein Projekt, brauche ich Budget und das Budget muss ich vorher eigentlich abgeben. Damit ich schon mal das Budget oder das eventuelle Budget beantragt habe, oder. Weil meistens scheitert es dann an dem. Also sicherlich mal: Ich starte ein Projekt und das Budget ist schon zugesichert. Genau. Das ist so ein bisschen der erste Schritt, den ich als leitende Person schon in Betracht ziehen muss für nächstes Jahr zum Beispiel, oder? Also ich muss mir heute Gedanken machen, was könnten nächstes Jahr für Projekte auf uns zukommen und muss diese budgetieren. Das ist sicher mal..Dort fängt es schon an, also das Projekt fängt nicht erst an, wenn wir ins Doing gehen, sondern weit ein Jahr vorher schon. Das ist sicherlich mal etwas Wichtiges. Und dann, ja dann könnten wir ja die ganzen Projektschulungspunkte durchgehen, oder. Also Projektleiter, Vorabklärungen, Ressourcenzusammenstellung und so weiter und so fort. Also einfach ein...Vielleicht kann ich es kurz sagen: Ein professioneller, erfahrener Projektleiter muss das führen. Es braucht ein Projektleiter.

I: [00:57:42] Ja.

P11: [00:57:43] Das ist oft auch ein bisschen ein Manko in den KMU's, dass man irgendetwas startet. Und nach zwei Monaten, wo man sich im Doing befindet, fragt man sich ja, warum hat man das nicht gemacht und warum ist das noch nicht so weit? Der Zeitplan wurde überschritten. Wer ist der Projektleiter? Ja, den gibt es nicht, oder. Gibt es oft nicht, oder. Also sicherlich Budget, Projektleitung definieren, Vorabklärungen. Und so weiter. Weil es muss einen Verantwortlichen gehen geben.

I: [00:58:25] Und würde es aus Ihrer Sicht Strukturen und Regeln brauchen welche verändert werden müssten für mehr Flexibilität in der Organisation? Weil Sie haben vorher gesagt, sie ist nicht ganz so anpassungsfähig.

P11: [00:58:42] Ja, oder sie war nicht so anpassungsfähig. (lacht) Ja, was mir immer gefehlt hat, ist....es braucht..ähm...mehr Vertrauen gegenüber den Fachleuten, oder? Also ich finde, der Manager hat seine Aufgabe, die Fachperson hat seine Aufgabe und ich als Fachperson muss dem Manager vertrauen, dass er seine Sachen, die mich betreffen, gut macht. Aber auch der Manager muss darauf vertrauen, dass wenn ich in einem Projekt ihm sage: Schau, wenn wir das und das machen, sind die Risiken höher als wenn wir es so und so machen. Da muss er....oder erwarte ich auch ein gewisses Vertrauen, genau.

I: [00:59:45] Vertrauen?

P11: [00:59:47] Ja, das ist sehr wichtig. Also gegenüber den verschiedenen Stufen. So meine ich es.

I: [00:59:53] Würden Sie denn auch meinen in Bezug auf Projektverläufe oder dass man da auch mehr die Fachpersonen mit einbezieht?

P11: [01:00:03] Ja, sie ist einbezogen. Aber dass man mehr dem Gesamtteam oder eben dem Projektleiter mehr Vertrauen schenkt. Klar man sagt Kontrolle....Ah nein, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! Sagt man, glaube ich. Aber es gibt manchmal wirklich so tiefe Thematiken, wo man einfach dem Team vertrauen muss, oder. Sonst kommt man nicht weiter. Genau. Und da ist es schon ab und zu gescheitert, dass man Sachen gestoppt hat, oder....Ja, ein Beispiel ist die IT Strategie bei der Firma A AG. Wir hatten ein internes Gremium mit den Leitungspositionen und haben eigentlich ein Projekt gestartet. Und somit eine Auflistung dem Management dargestellt, wie sich die ICT von der Firma A AG, wie der momentane Zustand aussieht, welche Richtung wir gehen müssten, was fehlt und so weiter und so fort. Und dann wurde dennoch eine externe Firma, eine Beratungsfirma, einbezogen. Die haben dasselbe nochmal gemacht, einfach für ein paar Zehntausende von Franken. Und das Resultat war eigentlich dasselbe. Das ist ein Beispiel was ich meine, mit dem Vertrauen, oder? Also es ist oft so, dass halt die internen Leute, die kosten natürlich auch, aber wenn sie nicht extra kosten, wie externe Leute, dann ist der die Aussagekraft weniger stark. (lacht) Das habe ich ein bisschen erlebt. Ja, genau.

I: [01:02:03] Sie haben es angesprochen, so die effizienten Prozesse. Wie müssen die aussehen aus Ihrer Sicht? Was hätte da verändert werden können, damit mehr Effizienz in die Prozesse geflossen wäre?

P11: [01:02:17] Also das haben wir dann mit der Digitalisierung eigentlich gemacht. Also wir sprechen ja immer von der IT. Und damit in der IT das verbessert werden kann, gibt es

heutzutage Lösungen. Das sind diese ITSM Tools. Das ist ein Information Technology Systems Management Tool. Ich weiß nicht, wie weit Sie sich auskennen mit SAP und so weiter. Aber das ist einfach ein Tool, wo...das ist ein IT Standard Tool, nach ITIL Modul modular aufgebaut. Das sind Standards hinterlegt. Da gibt es auch Ausbildungen. Und heutzutage setzt man solche Tools ein. Und diese Tools unterstützen ganz viele IT Prozesse und man packt auch ganz viele Informationen da rein, wie Asset Management, Incident Management, Change Management. All diese Prozesse kann man dort definieren und dort aufbauen und diese der Firma entsprechend bauen und dann anhand von diesen arbeiten. Vielleicht ein Beispiel: Ticket schreiben, oder. Früher hat man ein Zettelchen geschrieben oder wenn der IT'ler durch die Firma gelaufen ist gesagt: "Da kannst du schnell.." Und somit konnte man dem User relativ schnell helfen. Heute mit diesen Systemen, mit diesen Prozessen, muss man ein Ticket machen. Das Ticket kommt nachher in eine Warteposition. Es bekommt eine Nummer und eine Priorisierung. Vielleicht geht es dann noch an eine andere IT Abteilung. Und das verlängert natürlich die Hilfestellung. Also der Kunde wartet nicht mehr eine halbe Stunde, sondern er wartet drei Stunden, je nach Priorisierung. Aber das sind genau diese Prozesse, die eigentlich helfen, so eine Firma organisatorisch gut IT technisch zu führen oder weil alles andere ist nicht mehr möglich. Und das haben wir dann bei Firma A eingesetzt. Also das ist in Funktion, das kann auch der Mitarbeiter. Er muss heute ein Ticket schreiben und dann geht es in einen Prozess rein und irgendwann mal bekommt er dann Hilfe. Je nach Priorisierung früher oder später. Genau. Es kann auch sein, dass der der Agent entscheidet: "Ah, dieses Ticket, das ist nicht dringend und das wird jetzt in drei Tagen bearbeitet." Aber er kann auch entscheiden: "Oups diese Abteilung steht im Moment still. Zehn Leute arbeiten nicht. Die Prio ist hoch und da muss man sofort reagieren. Also diese Prozesse stehen hinter diesem ITSM Tool und das haben wir bei Firma A

eingesetzt und ist auch im Moment in Betrieb, genau. Ja. Also da haben wir...da hat Firma A einen großen Schritt gemacht. Genau.

I: [01:05:49] Und wie würde für Sie ein optimales Kommunikationsverhalten der Organisation aussehen?

P11: [01:05:57] Der Organisation? Also vom Management her?

I: [01:06:03] Genau. Vom Management her. Oder auch untereinander auf derselben Stufe. Oder auf Stufe Mitarbeiter.

P11: [01:06:13] Ja, das haben wir eigentlich auch in den letzten Jahren mit diesen Veränderungen gelebt. Wir haben wöchentlich...ich habe mit meinem Team wöchentliche Teamsitzungen gemacht. Ich habe auch wöchentliche Leitungssitzungen gehalten. Es wurde immer kommuniziert, auch von mir her, dass meine Office Tür offen war. Hab ich auch wirklich so gemacht. Wirklich als Signal: Reinkommen, wenn etwas ist. Also einfach offene Kommunikation, unkomplizierte, offene Kommunikation. Das haben wir eigentlich auch so gelebt. Auch für mich war auch immer wichtig Bilas, das sind Bilaterals. Das heißt, mit jedem Mitarbeiter vom Team einzelne Gespräche, je nach Bedürfnis. Das kann einmal in der Woche sein, in einem Projekt oder in gewissen Themen. Das kann einmal im Monat sein. Aber einfach so verschiedene Gefäße, wo man sich mit dem Team, sei es das eigene oder sei es das Managementteam in gewissen Abständen trifft und diese Kommunikation möglich ist.

I: [01:07:36] Und gibt es da noch eine Ergänzung, die Sie mir mitteilen würden bezüglich angenehme und proaktive Zusammenarbeit? Also wie Sie sich das vorstellen würden?

P11: [01:07:52] Angenehme Zusammenarbeit?

I: [01:07:55] Genau so angenehm und proaktive Zusammenarbeit.

P11: [01:07:58] Also angenehm. (..) Mir ist es immer wichtig...(..) Ja, das ist sicher, dass man freundlich bleibt, mit Anstand und Respekt. Dass die Kommunikationen, die Meetings auf einem respektierenden gegenseitigen Level stattfinden. Genau, dass man auch ein Anstand hat auch wenn Sachen explodieren oder nicht schön sind, dass man da wirklich auch mit der Wortwahl auf einem normalen Level sich bewegt. Das ist nicht immer selbstverständlich. Also es gibt da schon manchmal...manchmal musste ich auch schon intervenieren und sagen, dass ich so nicht mehr bereit bin, diese Sitzung fortzuführen. Also entweder moderieren wir die Tonart oder wir brechen ab. Also für mich ist sicher der Anstand und der gegenseitige Respekt wichtig, genau. Dass man wirklich bei Kritik konstruktiv ist und nicht abwertend oder abschätzend oder wie auch immer. Genau. Proaktiv. Was meinen Sie mit proaktiv?

I: [01:09:21] Also proaktiv ist es einfach aus der eigenen Initiative heraus. Das heißt, wie man einfach proaktiv sich verhält, dass man so ein gutes Miteinander hat.

P11: [01:09:32] Also, dass ich die Initiative ergreifen kann. So?

I: [01:09:35] Genau, ja.

P11: [01:09:38] Ja, das ist auch das, was ich vorhin ein bisschen angedeutet haben, was ich versuche zu leben, auch jetzt in der Position. Dass wirklich die Mitarbeiter wissen, ich kann jederzeit zum Leiter gehen und mit ihm etwas besprechen. Vielleicht habe ich nicht gerade in diesem Moment Zeit, aber wir können einen Termin machen zumindest, oder? Also, das ist

für mich proaktiv wichtig, dass das die Belegschaft weiß: "Ich kann zu ihm gehen." Und ich muss mir nicht überlegen: "Oh, kann ich jetzt? Hat er Zeit, oder was meint der?" Ich kommuniziere das immer so! Kommen kann man immer. Und wenn ich keine Zeit habe, dann kommuniziere ich das. Und dann machen wir den Termin ab. So schnell wie möglich. Genau.

I: [01:10:35] Und wie würde für Sie selbst ein motivierendes Führungsverhalten aussehen?

P11: [01:10:42] Ein motivierendes Führungsverhalten? Also von meinen Vorgesetzten?

I: [01:10:48] Genau. Ja.

P11: [01:10:53] Ja, das geht ein bisschen in dasselbe rein wie die Werte. Also sicher, wenn ich Vertrauen verspüre. Wenn ich auch Bestätigung bekomme. Ganz klar, wenn es auch auf einer kollegialen Basis stattfindet. Also das ist nicht falsch zu verstehen. Ich erwarte nicht, dass mein Vorgesetzten mein bester Kollege ist, aber einfach so der Umgang. Nicht. So auf..ähm..wie soll ich sagen. Im menschlichen Bereich sich bewegt. Genau.

I: [01:11:40] Ja.

P11: [01:11:41] So ein bisschen. Ja. Aber auch natürlich hauptsächlich Vertrauen. Vertrauen. Genau. Auch das ich von ihm auch, wie ich auch, gute Qualität bekomme. Fachkenntnisse, ähm ja. Alles diese Sachen, die ich auch leisten will und muss, erwarte ich auch von meinem Vorgesetzten.

I: [01:12:11] Ja. Und wie würde für Sie denn eine optimale Lern- und Entwicklungskultur für Sie selbst aussehen?

P11: [01:12:20] Lern- und Entwicklungskultur. Also da gibt es auch verschiedene Aspekte. Also sicher, dass die Möglichkeit auch besteht, mich weiterzubilden. Das ist halt in der ICT immer ein Thema, dass ich die Möglichkeit habe, etwas zu machen und sei es extern wie auch intern. Also jetzt in meiner neuen Stelle gibt es eine Abteilung, die nur zuständig ist für interne Weiterbildungen, das heißt die stellen so eLearnings zu Verfügung über verschiedene Themen. Wenn man irgendein Tool braucht, macht man zuerst so ein eLearning und dann wird man freigeschaltet. Einfach, dass solche Möglichkeiten bestehen auf der einen Seite und auf der anderen Seite, dass ich fragen kann. Dass ich Fragen stellen kann. Am Team, an Vorgesetzten, an wen auch immer. Dass die Fragekultur herrscht.

I: [01:13:37] Sehr gut. Ja. Und was würde es brauchen, dass Sie sich in hohem Maß mit einer Organisation verbunden fühlen?

P11: [01:13:48] Ähm. Mit einer Firma?

I: [01:13:55] Genau ja.

P11: [01:13:58] Das Produkt. Also, was macht diese Firma? Ist es eine soziale Institution? Stellt es Maschinen her, die ich sinnvoll und interessant finde von der Technologie, oder? Oder vielleicht ein bisschen das, wovon ich mich weniger identifizieren kann. Stellen wir Munition her oder Kriegsmaschinen? Es hängt schon davon ab, was eine Firma produziert oder herstellt oder macht oder ausführt, was auch immer. Genau. Dann sicher auch der

Leitfaden, die Werte und was mir jetzt auch sehr wichtig war im Entscheid zu wechseln ist meine engere...Wie soll ich sagen, Kollegschaft...Also wie sind die aufgebaut? Was sind das für Menschen? Was haben die Menschen für Werte die dort arbeiten? Also nicht die Firma, sondern die Menschen selber. Also wie fühle ich mich, wenn ich dort in einem Vorstellungsgespräch bin? Wie fühle ich mich, wenn ich in die Firma gehen und das erste Mal ein bisschen schauen, wer da so arbeitet? Und so weiter und so fort.

I: [01:15:34] Ja, vielen herzlichen Dank für diese Einschätzung und ich komme bereits zur letzten Frage. Dabei geht es darum, dass Sie mir drei Adjektiven nennen könnten, welche die Unternehmung für Sie symbolisiert?

P11: [01:15:58] Sie stellen sehr schwierige Fragen. (lacht)

I: [01:16:05] Sie können auch nur eins nennen, wenn es schwierig sein sollte.

P11: [01:16:11] Ja. Ähm. Ich überlege gerade. (..) Also. Es ist sicher. Die Firma A ist kompetent, ja kompetent, eine kompetente Firma. Ähm. Ich wollte auch familiär sagen, aber das war sie. (...)

I: [01:16:43] Ja.

P11: [01:16:44] Das war sie. Das ist sie heute nicht mehr. Aber das werte ich nicht, da sage nicht es ist schlecht oder besser oder was auch immer. Sie war einfach einmal familiär und jetzt ist sie nicht mehr familiär. Aber sie ist sicher kompetent. Ja. Ähm. Und. Und. (..) Es ist halt jetzt schwierig für mich, weil ich, wenn ich da eigentlich nicht mehr da bin und eben, es

gab natürlich auch Gründe, wie schon gesagt. Aber ja, vielleicht Zusammenhalt. Zusammenhalt habe ich auch immer verspürt, der Zusammenhalt gerade mit den Niederlassungen. Und es war sehr oft auch kollegial, fast freundschaftlich, mit vielen Mitarbeitern. Genau.

I: [01:17:40] Gut. Ja, vielen herzlichen Dank noch für diese drei Schlusspunkte. Das finde ich sehr toll, dass wir uns in diesem Rahmen auch zusammen unterhalten konnten. Und wir sind bereits am Ende des Interviews angelangt. Jetzt haben wir noch etwas vergessen. Möchten Sie noch etwas loswerden?

P11: [01:18:00] Ähm, nein, eigentlich nicht. Ich möchte einfach noch sagen, es ist jetzt hier bei diesem Interview sicher das eine oder andere Negative...habe ich vielleicht kommuniziert über die Firma A AG. Und ich möchte einfach ganz klar stellen, dass ich die Firma A AG als eine gute Firma empfinde, dass ich die im Guten verlassen habe und dass ich nicht der bin, der jetzt, weil ich gegangen bin, alles scheiße finde. Überhaupt nicht. Also die Firma ist für mich weiterhin eine gute Firma und mir ist wichtig, dass ich das deponiere, dass ich da im Guten gegangen bin und die Firma auch schätze für die Möglichkeiten, die ich in den letzten 16 Jahren da hatte und was ich da machen durfte.

I: [01:18:57] Ja, das nehme ich sehr gerne auf und lasse ich auch entsprechend einfließen in meine Datenauswertung.

P11: [01:19:03] Gerne.

I: [01:19:04] Das ist gut. Also dann würde ich die Aufzeichnung beenden und bedanke mich recht herzlich bei Ihnen.

P11: [01:19:11] Sehr gerne. Danke.