



Er wollte nicht mehr Chef eines Unternehmens sein: Stephan Heiler beantwortet die Fragen der Schülerinnen Iléana Silber (v. l.), Lamiya Michelle Inci und Veronika Worsztan.

BILD: WIDDRAT

**Carl-Theodor-Schule:** Stephan Heiler sieht sich nicht mehr als Chef sondern nur noch als Moderator

# Eigenverantwortung ist Pflicht

Von unserem Mitarbeiter  
**Volker Widrat**

Er wollte nicht mehr Chef sein, höchstens noch Moderator. Seit drei Jahren kommt sein Unternehmen ohne formale Hierarchien aus, alle Entscheidungen werden von den Mitarbeitern selbst getroffen. Unternehmer Stephan Heiler aus Waghäusel war zu Gast an der Carl-Theodor-Schule und stand den 60-Schülern der Bereiche Berufsschule, Großhandel, Industrie, Dialogmarketing und E-Commerce Rede und Antwort. Schulleiterin Heide-Rose Gönner und BWL-Lehrerin Nicola Höfs freuten sich, dass der Geschäftsführer einer Glasmanufaktur die Wandlung seiner Firma hin zu neuen Denkmodellen und Arbeitsweisen vorstellte.

Heiler war ab 1997 im Unternehmen seines Vaters Alois tätig. Vor seiner Funktion als Geschäftsführer war er Marketing- und Vertriebsverantwortlicher. Vor fünf Jahren habe

er alle Hierarchien abgeschafft, erläuterte er den jungen Zuhörern. Alle Mitarbeiter hätten neue Freiheiten. Die Umstellung sei allerdings „holpriger als gedacht“ gewesen, gab Heiler zu. Führungskräfte seien gegangen. Im Entwicklungsprozess seien dazu sehr viele Erfahrungen notwendig gewesen. „Der natürliche Chef ist der Markt“, sagt Heiler, er treffe heute auch keine Entscheidungen mehr, „die nicht für mich relevant sind“.

## Lieber was bewegen

Den Wandel in der Unternehmensführung hat der gelernte Kaufmann in seinem Buch „Chef sein? Lieber was bewegen!“ beschrieben: „Es steckt viel Vertrauensvorschuss an die Belegschaft drin. Das Personal ist der beste Personalleiter“, erläuterte Heiler den Schülern, die danach jede Menge Fragen hatten. Er halte das eingeführte System für übertragbar, auch auf größere Firmen. Das Unternehmen bekomme weiterhin Be-

werbungen mit Führungserfahrung, von Bewerbern, die heute anders arbeiten wollten. Einen Know-how-Verlust habe es nicht gegeben. Die Kunden hätten auch nicht gemerkt, dass einige Abteilungsleiter weg gewesen seien.

Zweimal im Jahr gibt es in der Glasfirma Betriebsversammlungen, alle sechs Wochen kleinere Sitzungen mit einem bis zwei Dutzend Mitarbeitern. Die Belegschaft entscheidet schließlich: „Eigenverantwortung ist bei uns Pflicht.“

Das „homogene Gehaltsgefüge“ sei noch nicht transparent, die Bezahlung übertariflich. Er sei, weil es der Gesetzgeber so fordert, noch als Geschäftsführer eingetragen. „Aber den Chef, der sagt, was gemacht werden muss, brauchen wir nicht mehr.“ Und der Transformationsprozess in Waghäusel geht weiter. Stephan Heiler will nun das Unternehmen an die Mitarbeiter verkaufen – als „Gesellschaft in Verantwortungsseigentum“.