



Selbstorganisation Journal

Interview: Unser Ziel ist nicht ein selbstorganisiertes Unternehmen

Urs Kägi

Empfohlene Zitierweise:

*Kägi, Urs (2019). Interview: Unser Ziel ist nicht ein selbstorganisiertes Unternehmen. In: Selbstorganisation Journal. Sammelband 2019 (1). S. 1-5.
https://netzwerkselforganisation.net/journal/2019_1_1-5/*

Artikel ID 2019_1_1-5

NetzwerkSelbstorganisation

www.netzwerkselforganisation.net

Interview: Unser Ziel ist nicht ein selbstorganisiertes Unternehmen

von Urs Kägi

Abstract

Interview mit Michael Brenner, Chief Financial Officer, Weleda Group.

Einleitung

Das Treffen mit Michael Brenner findet in den Räumen der Weleda in Arlesheim früh morgens um 07.30 statt. Der sportliche CFO in Jeans und weissem Hemd erwartet mich und führt mich durch auffallend farbig gestaltete Korridore in ein eher spartanisches Besprechungszimmer.

Interview

Herr Brenner, Sie gestalten einen Workshop an der Praxistagung «Selbstorganisation – dezentrale Führung und Entscheidung». Weshalb kümmern Sie sich als CFO um Selbstorganisation?

Das hat mehrere Gründe. Einer davon ist, dass ich schon immer sehr breite Interessen gehabt habe. So habe ich zuerst Versicherungsmathematiker studiert, nachher Forstwissenschaften und dann habe ich noch ein Wirtschaftsprüferdiplom gemacht. Dieses breite Interesse zeigt sich auch bei der Weleda, wo ich neben den klassischen Finanzthemen auch zuständig bin für Organisationsentwicklung, IT, HR, strategischer Einkauf, Recht, Nachhaltigkeit sowie Kultur und Identität. Da habe ich bald bemerkt, dass die meisten Projekte bei Weleda auf ganz unterschiedlichen Ebenen Auswirkungen haben und dass es nicht klug ist, diese zu trennen. Zuletzt kamen weitere Themen zu mir, als der CEO Weleda verliess. Wichtig ist aber, dass ich da nicht die alleinige Verantwortung für diesen Wandel habe, sondern nur ein Teil eines ganzen Teams bin.

Bei Weleda gibt es keinen CEO mehr?

Ja, er wurde nicht mehr ersetzt. Neu sind wir vier Personen in der Geschäftsleitung, es gibt aber keinen CEO mehr. Das hat der Verwaltungsrat entschieden. Für ihn war diese Art der Hierarchie einfach nicht mehr passend für Weleda. Stattdessen hat die GL den Auftrag erhalten eine Entwicklung in Richtung «kollegiale Führung¹» aufzugleisen.

¹ Modell der kollegialen Führung: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (2017) : Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, Verlag Wahlen

Ein bemerkenswerter Verwaltungsrat...

Ja, aber da muss man wissen, dass unsere Firma sich von klassischen Shareholdervalue fokussierten Unternehmen unterscheidet. Bei Weleda spielen andere Werte als bloss ökonomische eine absolut zentrale Rolle. Unsere Vision ist nicht Nummer 1 auf dem Markt zu werden, sondern eine „Welt in der Gesundheit und Schönheit von Menschen und Natur immer wieder neu entstehen“. Das Ökonomische ist dabei eine sehr wichtige Voraussetzung, mehr aber nicht.

Zudem haben wir durch den anthroposophischen Gründungsimpuls einen besonderen Blick auf den Menschen und den sozialen Organismus. So heisst unsere HR-Employee branding check-line «Ort der menschlichen Entwicklung an gemeinsamen Aufgaben». Entwickeln heisst bei uns ganz wörtlich: etwas, das bereits da ist aber eben eingewickelt ist, zu entwickeln. Mir läuft es gleich etwas kalt den Rücken runter, wenn ich mir dieses schöne Bild so vorstelle.

Aber ohne ökonomische Erfolge bleiben das leere Worte...

Ja, stimmt, aber wird sind hier erfolgreich. Und die Einführung der Prinzipien der Selbstorganisation war sicher keine Sparmassnahme, denn eigentlich braucht das vermehrte Koordinieren erstmals zusätzliche Ressourcen. Aber ich bin überzeugt, dass man bei strikt hierarchischen Organisationen zu wenig agil ist und man die zusätzliche Kosten für die Koordination mehr als kompensiert. Durch die kollegiale Führung entsteht so langfristig ein Kosten- und Wettbewerbsvorteil.

Eigentlich ist es eine gute Fügung, dass die kollegiale Führung gut zu unserer Philosophie passt und wir sogar noch wettbewerbsfähiger werden.

Welche Vorteile stellen Sie denn fest?

Ein Fazit für uns zu ziehen ist noch zu früh. In Richtung klare Selbstorganisation arbeiten wir erst knapp ein Jahr und wir wissen, dass ein solcher Wandel sehr lange dauert. Was wir jetzt aber schon beobachten ist, dass überall dort viel Energie bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entsteht, wo wir in Richtung der kollegialen Führung und Zusammenarbeit konkret arbeiten. Eine zweite Beobachtung ist, dass sich die Agilität im Unternehmen zu steigern beginnt.

Kollegiale Führung oder Selbstorganisation ist kein Selbstzweck. Wir verfolgen damit drei Ziele. Ersten soll unsere Unternehmen agiler werden. Zweitens wollen wir die Arbeitgeberattraktivität durch eine Zusammenarbeitsform auf echter Augenhöhe steigern. Und zuletzt sollen damit unsere Werte besser im Arbeitsalltag umgesetzt werden.

Herr Brenner, wie startete denn das Projekt der Selbstorganisation bei Weleda?

Nach dem Auftrag durch den VR haben wir erstmals das Buch von Laloux² gelesen. Wir haben dann externe Beratung gesucht. Unser Ziel war es eine Organisationsform zu finden, welche Selbstorganisation und Agilität ermöglicht und spezifisch zu Weleda entwickelt werden kann. Zusammen mit dieser externen Beratung haben wir dann fünf Prinzipien definiert die bei der Entwicklung hin zu einem mehr selbstorganisierten Unternehmen im

² Frederic Laloux: Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Verlag Wahlen

Vordergrund stehen sollen. Um diese Prinzipien ins Leben zu bringen haben dir dann Experimente geschaffen...

Sie haben fünf handlungsleitende Prinzipien definiert?

Ja, auf der Basis der Frage: was fehlt, wenn der Chef weg ist. (1) Der Purpose (die Ausrichtung) muss geklärt werden, denn sonst gibt ja immer der Chef die Ausrichtung vor. Die Ausrichtung muss so beschrieben sein, dass ich ihn als handlungsleitend beim Arbeiten erlebe; (2) distributed authority/shared responsibility, denn ohne Chefin muss anders entschieden werden; (3) autonomy in collaboration bezieht sich vor allem auf die Gestaltung der Organisation, also in unserem Fall die Selbstorganisation; (4) evolutionary learning meint die Frage nach der Gestaltung eines echten organisationalen Lernens und (5) transparency, also wie nun Informationen zu bewirtschaften sind, da sich nun die Informationen nicht mehr bei einer Chefin oder einem Chef befinden.

Um das zum Leben zu bringen, haben wir dies mit dem Ansatz von Ken Wilber³ zusammengebracht und versucht herauszufinden, wo unsere Entwicklung steht und wohin wir gehen wollen. Zusammen mit dem Verwaltungsrat haben wir schlussendlich festgelegt, dass wir eine „grüne“ Organisation nach Spiral Dynamics⁴, inspiriert durch „Gelb“, werden wollen. Das heisst vereinfacht übersetzt eine Zusammenarbeit auf echter Augenhöhe, inspiriert durch unsere Grundwerte und einen holistischen Bild auf den Menschen, die Natur und die Welt

Ist Ihnen der Ansatz nicht etwas zu upgespaced?

Das ist eine Frage der Entwicklung: vor 20 Jahren bot beispielsweise niemand Meditation, Ruheräume und Yoga in Organisationen an. Heute machen das viele Unternehmen, die damit das Thema «Achtsamkeit» bearbeiten. Bei uns ist das aber schon lange ein Thema.

Eine immer ganzheitlichere und integralere Sicht auf das Unternehmen, den Menschen und das Umfeld ist eine logische Entwicklung. Da sind wir auch nicht Pioniere, höchstens „Fast Followers“. Die Frage taucht dann oft auf, ob Performance bei uns keine Rolle mehr spielt! Im Gegenteil. Performance hat bei uns aber einen anderen Touch, wir wollen möglichst viel Gutes tun und das auf eine möglichst effiziente Weise, Gutes, das unseren Werten und unserer Vision entspricht. Hier haben wir als Unternehmen auch eine gesellschaftliche Verantwortung.

Und wie laufen nun Experimente bei Weleda?

Wir schauen regelmässig auf die fünf Prinzipien, dann überlegen wir uns, was fehlt uns oder was ist ein nächster möglicher Schritt um diese Prinzipien ins Leben zu bringen. So haben wir beispielsweise bezüglich Entscheidungsfindung uns für die Einführung von Konsent nach der Soziokratie entschieden.

Das ist ein typisches Experiment: etwas im kleinen Rahmen probieren, dann evaluieren und wenn es sich bewährt, mittels einer Tool-Box breit einführen. Diese Herangehensweise hat einen grossen Vorteil: Ein Experiment ist ein Experiment, es darf scheitern. Ein Projekt

³ Siehe bspw. Ken Wilber (2018): Integral Vision, Random House N.Y.

⁴ Don Beck, Christopher Cowan (2007): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel. Blackwell Publishing

hingegen darf nicht scheitern. Experimente lösen sehr wenig Ängste aus, im Gegensatz zu «wir verändern das...».

Welches Modell der Selbstorganisation verfolgen Sie eigentlich bei Weleda?

Wir verfolgen weder Hocracy noch Soziokratie... es ist ein eigener Weleda-Weg. Welche Methode wir verwenden ergibt sich aus den organisationalen und betrieblichen Fragestellungen heraus, bspw. wie führen wir das 3-Schichten-Modell ein? Wir wissen am besten, was für uns gut ist!

Merkt denn heute eine Mitarbeiterin, resp. ein Mitarbeiter in der Produktion oder der Verwaltung on der laufenden Entwicklung?

Da wir noch nicht lang unterwegs sind, spürt erst ein kleiner, aber immer grösser werdender Teil die Entwicklung im konkreten Arbeitsalltag.

Beispielsweise die Entscheidungsfindung im Konsent. Das hat schon sehr viel an den Haltungen verändert. Konsent zu verinnerlichen ist nicht ganz einfach, dazu bieten wir Coachings an. Die grösste Herausforderung war jeweils, dass sich nun alle einbringen und nicht einfach schweigen.

Oder in dem Experiment „Einführung eines 3-Schichten-Modells in der Produktion“ haben wir zusammen mit Produktionsmitarbeitenden mit der Sprint-Methode von Scrum⁵ entwickelt. Insbesondere bei der Scrum-Methode konnten wir Teile unserer 5 Prinzipien umsetzen.

Haben Sie spezielle Strukturen geschaffen, um die Umsetzung zu implementieren?

Wir haben ein «dedicated transform-Team» geschaffen. Das sind sieben Leute aus verschiedenen Ländern und verschiedenen Hierarchiestufen. Die schauen, was kommt auf uns zu, wo sind Experimente zu starten, was sind die nächsten Schritte? Die haben sehr viel Entscheidungsbefugnis.

Zudem haben wir ein Reflexionsteam, welches alle Entscheidungen, die das Transformations-Team trifft, reflektiert.

Haben Sie auf Ihrem Weg auch schon Misserfolge erlebt?

Oh, ja, das gibt es einiges. Beispielsweise beim Konsent mussten wir bei einem Team den «sleep-over» einführen, für Leute, die einen schwerwiegenden Einwand gelten machen, diesen aber nicht recht zu formulieren wissen.

Oder wenn keine Entscheidung möglich ist: Dann braucht es ein Eskalationsmodell, bei dem dieser Entscheid weiter nach oben delegiert wird. Da müssen wir jetzt noch Wege suchen, was das heisst, wenn es in Zukunft vielleicht gar kein „oben“ mehr gibt.

Oder beim Prinzip der «shared responsibility»: ist man dann auch für die Verantwortung der andern zuständig? Da haben wir dann in der Geschäftsleitung in Mediationsgesprächen klären müssen, was Vertrauen und Verantwortung heisst. Wir mussten hier zudem neue

⁵ Siehe bspw. Rolf Dräther, Holger Koschek und Carsten Sahling (2013): Scrum – kurz & gut. O'Reilly

Konfliktlösungsmöglichkeiten erarbeiten. So haben wir uns die Kompetenzen der gewaltfreien Kommunikation⁶ angeeignet.

Diese Misserfolge sind aber im Nachhinein eher als echte Lernerfolge zu bewerten.

Wo steht Weleda in fünf Jahren?

[lacht]... das ist eine grosse Kiste und ein langer Weg. Sicher werden die Rollen der Führungskräfte anders sein. Es wird mehr coaching, impulsieren, vernetzen und inspirieren sein.

Eine Herausforderung ist, dass unsere 2500 Mitarbeitenden in unterschiedlichen Kulturen leben, Schweden, Südamerika, England, Japan... Da gelten andere Werte. Unser Ziel ist nicht ein selbstorganisiertes Unternehmen zu sein, sondern die fünf Prinzipien weiter voran zu treiben. Wir werden auf Augenhöhe, inspiriert durch einen gemeinsamen höheren Wert, zusammenarbeiten.

Herr Brenner, aufgrund Ihrer bisherigen Erfahrungen: was raten Sie jemandem, der sich überlegt Aspekte der Selbstorganisation einzuführen?

Das erste ist: der Vorstand, resp. Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung müssen den Wandel mittragen und mitimpulsieren. Als zweites: es braucht eine guten Metaprozess, also jemand, der sich darum kümmert, bei uns das Transformationsteam, welches sich monatlich einen ganzen Tag trifft. Und drittens: wissen, weshalb man diesen Wandel machen will.

Herr Brenner, herzlichen Dank!

⁶ Marshall B. Rosenberg (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann