

Carbotech Umweltgespräche: Mutausbruch – Mut zum Wandel

Carbotech im Wandel

Online-Veranstaltung vom 3. Juni 2021

Vortrag von Fredy Dinkel und Lea Weber, Carbotech AG

Fredy Dinkel:

Immer wieder merke ich erst im Nachhinein, wie mutig wir waren, man könnte es auch blauäugig oder dumm nennen. In anderen Fällen die ich eher als Mutprobe bezeichnen würde, haben wir anschliessend bemerkt, dass es eigentlich gar keinen Mut gebraucht hätte. So war z.B. den Gründern klar, dass die Carbotech keine Fremdfinanzierung haben will. Die Begründung war auch einleuchtend, sie wollten selber entscheiden, was mit dem Geld geschieht, das sie erwirtschaften. Es soll nicht an Geldgeber gehen, sondern an die Mitarbeitenden, welche es erarbeitet haben, durch direkte Auszahlung oder z.B. in einen längeren Mutterschaftsurlaub oder den dreiwöchigen Vaterschaftsurlaub den wir vor über 30 Jahren eingeführt haben. Das ist einleuchtend und tönt gut, bemerkt wie mutig wir waren, haben wir erst als es keinen Gewinn, sondern einen Verlust zu verschmerzen gab. Ich erinnere mich gut, wir sassen zu Zehnt um den Sitzungstisch und fragten uns, ob wir eine Person entlassen oder auf 10% Lohn verzichten wollen. Wir haben uns für letzteres entschieden, am Schluss des Jahres waren es dann nur noch 5% Lohnverzicht und der wesentliche Nutzen war die Verbindlichkeit und das Engagement, das daraus resultierte.

Ähnlich ging es mit dem Lohn, begonnen mit Gleichlohn hat es sich bald gezeigt, dass dies schnell zu ungunsten Stimmungen geführt hat. Doch wie bestimmt man einen «gerechten» Lohn, falls es das überhaupt gibt? Am besten indem das Kontrollorgan gleich gross ist wie die Anzahl der Lohnempfänger oder anders gesagt mit voller Lohntransparenz. Dass dies Mut zu ehrlichen Diskussionen benötigt, haben wir vor allem danach gemerkt. Aber es hat sich gelohnt. Ich bin auch heute noch der Ansicht, dass dies das beste Mittel für gendergerechte Löhne ist. Zudem bleibt die Lohnspanne in einer vernünftigen Grenze. Diese haben wir später auch im Firmenvertrag auf den Faktor 2.3 begrenzt, inkl. aller Gratifikationen. Diese werden bei uns nach Löhnen verteilt und nicht nach Funktionen. Bei der Frage, ob wir damit auch gute Fachleute anstellen können, benötigte diese Begrenzung schon etwas Mut. Im Nachhinein habe ich eher den Eindruck, dass es dazu eigentlich keinen grossen Mut gebraucht hat, da wir damit exzellente und engagierte Fachleute angezogen haben und nicht solche, die primär ihre Vorteile optimieren wollen. Die spannende Arbeit zählt und nicht primär der Lohn.

Auch wenn das Ziel darin bestand, dass Alle sich an der Firma beteiligen können, so war es vor rund 10 Jahren noch so, dass vier Personen aus der Gründergeneration mehr als 50% der Aktien besaßen. Die Frage stellte sich, wie kann die Umverteilung erfolgen oder erleidet die Firma dasselbe Schicksal wie viele KMUs, am Ende werden sie an den Meistbietenden verschertelt, weil die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenig finanzielle Mittel haben. Um dem entgegen zu wirken, wurde eine Stiftung zur Gewährleistung der Unabhängigkeit der Carbotech gegründet. Diese macht nichts anderes als sicherstellen, dass die Aktien bei den Personen, welche in der Carbotech arbeiten, bleiben. Wir Alten haben uns vor knapp 10 Jahren verpflichtet jedes Jahr 10% unserer Aktien abzugeben. Auch wenn dies konsequent war und als richtig erachtet wurde, so benötigte es schon etwas Mut, die Möglichkeit, zu Entscheiden abzugeben. Doch es kam noch «besser». Als ich 60 Jahre alt wurde, habe ich mich entschieden, die Abteilungsleitung abzugeben, damit noch Zeit bleibt, um Jüngere aufzubauen und Erfahrung weiterzugeben. Als ich das kommunizierte, haben sich drei Personen gemeldet, welche gerne diese Verantwortung übernehmen wollten. Das war einerseits erfreulich aber auch problematisch. Wen sollte ich wählen, ohne dass die Anderen beginnen, den Stellenanzeiger zu lesen? Da habe ich das erste Mal von einer Kollegin von Holakratie gehört. Als erster Schritt haben mal die Drei die Führung als «Trirat» übernommen. Endlich war ich nicht mehr das Nadelöhr, neue Ideen und bessere Organisation ist entstanden. Das war so gut, dass wir uns entschieden haben, zuerst in unserer Abteilung und seit knapp zwei Jahren in der gesamten Firma Holakratie einzuführen. Dazu wird Euch Lea mehr berichten. Für mich hiess und heisst es auch Abschied nehmen und das ist nicht immer einfach, aber, wie mir meine Tochter zum Geburtstag geschrieben hat: «Nur Mut - alt werden ist nichts für Feiglinge» ist es wertvoll und faszinierend.

Lea Weber:

Die Holakratie einzuführen, war ein mutiger Schritt der damaligen Leitung und der Carbotech als Firma. Seither ist die Carbotech selbstorganisiert. In der Holakratie hat niemand Macht über eine andere Person.

Die Holakratie ist eine agile Organisationsform, die in der Softwarebranche in den USA entstand. Sie ermöglicht es, die Organisation und ihre Struktur laufend weiter zu entwickeln. Die Holakratie verteilt Macht und Befugnisse, die traditionellerweise Führungskräften vorbehalten sind, auf alle Mitarbeitenden. Verantwortlichkeiten sind in Rollen klar geregelt. Bei uns gibt es aktuell z.B. die Rolle Mitarbeiter:innen-Coach, die unter anderem die Verantwortung und die Befugnis hat, neue Mitarbeiter:innen einzustellen. Weiter gibt es z.B. die Rolle Finanzen, die für die Finanzen der Carbotech zuständig ist und die Rolle Kommunikation, die eine gute Kommunikation nach innen und aussen gewährleistet.

Ich bin wenige Monate nach der Einführung der Holakratie zur Carbotech gestossen. Bei der Einstellung habe ich gemerkt, dass hier Einiges anders läuft als an anderen Orten. Als es bei der Einstellung um meinen Lohn ging, durfte ich diesen mittels des LohnEinstufungs-Formulars selbst einstufen. Auf die Selbsteinstufung folgt bei uns ein Gespräch mit der Rolle Lohncoach, bei dem wir den Lohn gemeinsam festlegen. Dank der Lohntransparenz war ich von Anfang an mit meinem Lohn zufrieden, wusste, wo ich in Bezug zu den anderen Angestellten stand und musste nicht das Gefühl haben, evtl. übers Ohr gehauen worden zu sein.

Die Lohnselbsteinstufung verlangte von mir Reflektion und Eigenverantwortung. Ich musste mir überlegen, wie und wo ich mich in die Firma einbringen kann. Somit kommen wir zum zweiten Punkt, der mir bei meinem Start bei Carbotech sehr gefiel: ich konnte mich vom ersten Tag an problemlos einbringen und wurde ernst genommen. Das habe ich sehr geschätzt. In der Holakratie können alle Personen Themen einbringen. Die Sitzungen verlaufen nach klaren Regeln, sind kurz und effektiv. In der Sitzung darf niemand die sprechende Person unterbrechen und so können auch ruhigere Personen ausreden, Projekte anstossen und umsetzen. Dabei ist es so, dass alles umgesetzt werden kann, solange wir nicht beweisen können, dass es der Firma schadet. Alles ist möglich, egal, wer es einbringt. Die Argumente «Das gefällt mir nicht.» oder «Ich finde das schlecht.» sind ungültig. So fördert die Holakratie Entscheidungen und Wandel, wir sind innovativer. Weil es in der Holakratie keinen Konsens braucht, sondern Konsent, also Zustimmung, fördert sie Entscheidungen. Gibt es kein Gegenargument, stimmen wir zu. Durch das Wegfallen des Konsenses brauchen wir weniger Mut, uns einzubringen, als früher in der Hierarchie. Dafür brauchen wir Mut, uns auf Ungewisses einzulassen, eine Entscheidung zu fällen, ohne den Ausgang zu kennen. Und wir brauchen Mut, selbstverantwortlich Entscheidungen zu fällen, wobei wir durchaus Inputs bei anderen Personen abholen können, um informiertere Entscheidungen zu treffen. Auch brauchen wir manchmal Mut, weil die meisten von uns unholakratisch ausgebildet wurden. Aktuell zum Beispiel sind wir im Begriff, eine neue Abteilung zu gründen. Hier kam bei Mitarbeitenden die Angst auf, dass diese Abteilung nicht erfolgreich sein könnte. Das ist unwichtig. Wenn die Abteilung keinen Erfolg hat, schaffen wir sie wieder ab und haben etwas gelernt.

Im Vergleich zur früheren Hierarchie brauchen wir heute für viele kleine Schritte immer wieder ein bisschen Mut anstatt einmal viel Mut für eine grosse Entscheidung. So machen wir viele kleine mutige Schritte, entwickeln uns weiter und sorgen gemeinsam für einen positiven Wandel.

Basel, 3.6.2021, Fredy Dinkel und Lea Weber, Carbotech AG

Buchtipps und Links zum Thema selbstorganisierte Organisationsformen:

- Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit – Frederic Laloux
- Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt – Brian J. Robertson
- Getting Started With Holacracy: Upgrading Your Team's Productivity – Diederick Janse, Marco Bogers (Englisch)
- Online-Comic: <https://igipartners.com/en/read-holacracy-comic-book-free#page-1> (Englisch)