

Der Landbote

ZRZ
Zürcher Regionalzeitungen

TAGBLATT VON WINTERTHUR UND UMGEBUNG



Künstlich intelligent

Ist die Revolution der KI schon vorbei – oder war es doch erst der Anfang?

27

Der Bundesrat auf Stippvisite

Was in Winterthur für Schlagzeilen sorgte: das Jahr 2023 im Rückblick.

5

Dem EHCW fehlen die Tore

Ein Treffer Yanick Antenens reicht im Zürcher Derby nicht zum Sieg.

29

Soziokratie bei Winterthurer Firma macht Angestellte zu Chefs

Winterthur Beim Verpackungsunternehmen Pawi bestimmen die Angestellten mit. Entscheide werden einstimmig gefällt. Ein Gewinn für alle, heisst es bei Pawi: Die Produktivität sei gestiegen, die Zahl der Abgänge gesunken.

Annette Saloma

2019 hat die Winterthurer Firma Pawi ihre Organisationsform geändert – weg von der Hierarchie, hin zur Soziokratie. Eine Organisationsform, in der Chefs Grundsatzentscheide nicht mehr selbst fällen, sondern die Angestellten in die Entscheidungsfindung

einbezogen werden. Egal ob Ferienplanung, Homeoffice-regelung oder der Umgang mit Software-Updates: Alle Mitarbeitenden der jeweiligen Abteilung bestimmen mit. Entscheidungen werden nicht per Mehrheitsentscheid demokratisch getroffen, sondern eben soziokratisch – spricht: erst dann, wenn alle Be-

teiligten damit einverstanden sind. «Manchmal geht es zwar etwas länger, bis Entscheidungen gefällt werden», sagt Silvan Flury, Leiter der Abteilung IT & Finanzen, «dafür werden sie von allen mitgetragen.» Das Winterthurer Verpackungsunternehmen hat sich bei der Umstellung von Fachpersonen beraten las-

sen. Anfangs habe man sich noch etwas «eingrooven» müssen, mittlerweile könne man sich nichts mehr anderes vorstellen, sagen die Chefs, die es immer noch gibt. Mittlerweile amten sie aber mehr als Coaches denn als Vorgesetzte. Auch die Angestellten scheinen mit der Soziokratie zufrieden. Manche haben sich

gerade deswegen beim Unternehmen beworben. Hier könnten sie ihre Ideen einbringen und sicher sein, dass sie nicht einfach in der Schublade verschwinden. Nächstes Jahr gibt es noch einmal Änderungen in der Führungsstruktur. Dann hört der langjährige Geschäftsführer von Pawi auf. **Seite 3**

Die Kleinste und die Grösste

Seuzach/Volken Die Festtagsserie widmet sich dem Vergleich von Gemeinden. In der ersten Folge blicken wir nach Seuzach und nach Volken, der grössten und der kleinsten Kommune im Gebiet des «Landboten». So haben die Einwohnerinnen und Einwohner von Volken viel mehr Land zur Verfügung, allerdings deutlich weniger Geld auf dem Gemeindekonto. In Seuzach passieren mehr Unfälle, dafür gibt es auch mehr Kühe. Die 90-jährige Paula Gisler erzählt zudem, wie anstrengend es gewesen ist, als sie vor 60 Jahren als Auswärtige mit ihrer Familie in die kleinste Gemeinde des Kantons gekommen ist. (nid) **Seite 9**

Tenor aus China in Seuzach

Opernsänger Tianxuefei alias Valentino Sun gibt ein Konzert zu Neujahr.

Seite 7

Nach London in fünf Stunden

Die SBB träumen von einer direkten und schnellen Zugverbindung in die Metropole.

Seite 21

Pfadi scheidet im Cup-Achelfinal

Trotz der deutlichen Auswärtsniederlage in Kriens sind die Winterthurer auf dem richtigen Weg.

Seite 29

Wetter

–2° 4°
Nebel bis 600 Meter, sonst recht sonnig.

Seite 16

Vom Primarlehrer zum Kabarettisten und zum Jass-Moderator der Nation



Zürich Die Unterhaltungslegende Jürg Randegger ist kurz vor Weihnachten 88-jährig gestorben. 1954 gründete der Zürcher mit Jörg Schneider das Cabaret Äxgüsi und stiess 1964 zum legendären Cabaret Rotstift. Ausserdem erlangte er als langjähriger Moderator des «Samschtig-Jass» grosse TV-Bekanntheit. (red) **Seite 25** Foto: Silas Zindel

Wieder IT-Debakel bei Justizdirektion

Zürich Erneut ist bei der Zürcher Justizdirektion der Versuch gescheitert, das über 30 Jahre alte Datenverarbeitungssystem RIS, mit dem unter anderem die Akten von Straftätern gemanagt werden, durch eine moderne Applikation zu ersetzen. Bereits 2016 hatte die Justizdirektion die Weiterentwicklung der Software RIS abgebrochen – eine Eigenentwicklung des Kantons, dessen Modernisierung sich als komplizierter als gedacht erwies.

Jean-Philippe Pinto (Mitte), Präsident der kantonsrätlichen Geschäftsprüfungskommission, spricht nach dem jüngsten Fehlschlag von einem riesigen Ärger. «Zumal es bisher keinen Plan B gibt.» Dies dementiert der Kanton allerdings klar. (red) **Seite 11**

Reiche für Klima zur Kasse bitten

Volksbegehren Die «Initiative für eine Zukunft» der Juso kommt zustande. Sie sieht eine hohe Erbschaftssteuer für diejenigen Personen vor, die über ein Vermögen von über 50 Millionen Franken verfügen. Die Juso rechnen mit jährlichen Einnahmen von circa 6 Milliarden Franken – zwei Drittel sollen an den Bund fließen, der Rest an die Kantone. Die so generierten Einnahmen sollen bei der Bewältigung der Klimakrise helfen. SVP und FDP warnen und argumentieren verfassungsrechtlich. (red) **Seite 19**



Der Landbote Technoparkstrasse 5, 8401 Winterthur
Abo-Service 044 404 64 88, contact.landbote.ch
Inserate 044 248 40 30, inserate@landbote.ch



Redaktion 052 266 99 00, redaktion@landbote.ch
Leserbriefe leserbriefe@landbote.ch
Lesen Sie uns auch in der App oder auf der Website landbote.ch

Agenda	13	Anzeigen	
TV/Radio	15	Traueranzeigen	22
Sport	28	Eulach-/Fahrzeugmarkt	14

In diesem Unternehmen bestimmen die Angestellten

Wirtschaft Wenig Hierarchie, viel Mitsprache für Mitarbeitende:

Das Winterthurer Unternehmen Pawi hat diesen Schritt vor ein paar Jahren gemacht. Ein Besuch.

Annette Saloma (Text) und
Marc Dahinden (Fotos)

Ein Software-Entwickler von Pawi hat sich heute Morgen beim Rasieren ins Ohr geschnitten. Das erzählt er in der «Ankommensrunde», mit der die Versammlung der IT-Abteilung in der Firma Pawi an diesem Dienstagmorgen beginnt. Alle erzählen, wie es ihnen geht und welche Erwartungen sie haben. Der Rasierunfall sorgt für Heiterkeit.

An diesen monatlichen Kreisversammlungen werden wichtige Entscheide gefällt, die in den Verantwortungsbereich der entsprechenden Abteilung fallen.

Das erste von mehreren Traktanden: Wie gehen wir mit neuen Software-Versionen um? Dafür gibt es bei Pawi keine einheitliche Regelung. Alle kommen nacheinander zu Wort. In zwei Runden sagen sie ihre Meinung und machen Vorschläge. Vorgesehen sind für das Thema 45 Minuten.

Diskussionsrunde mit Moderation

Filip Trendafilov findet, bevor man etwas entscheide, brauche es zuerst eine Liste mit allen Programmen und ihren Versionen. Die gebe es schon, sagt Silvan Flury. Er findet: Bevor man sich über die einzelnen Programme Gedanken mache, benötige es ein Konzept. Tina Kaderli gibt zu bedenken, dass es keine Lösung gebe, die für alle Softwares gleichermaßen anwendbar sei.

Die ganze Abteilung, bestehend aus neun Personen, ist anwesend. Einer davon ist Stefan Brecht. Der 38-Jährige führt als Moderator durch die Versammlung. Er arbeitet seit sieben Jahren als Software-Entwickler bei Pawi. «Ich finde es gut, dass sich bei uns jeder einbringen kann», sagt er.

Bei Pawi entscheidet seit 2019 nicht mehr einfach der Chef, sondern auch die Mitarbeitenden. Damals hat das Unternehmen die sogenannte Soziokratie eingeführt, in der auch die Angestellten ein Mitspracherecht haben.

Der Entscheid hat eine Vorgeschichte. «Die einzelnen Abteilungen arbeiteten nicht gut zusammen, es gab Spannungen und Konflikte», erzählt Geschäftsführer Andreas Keller. Eine Befragung zeigte, dass Führungspersonen ihren eigenen Stil als partizipativ, die Mitarbeitenden ihn hingegen als autoritär wahrnahmen.

Am Schluss müssen alle ihren «Konsent» geben

Keller ging auf die Suche nach einer neuen Art der Organisationsform und stiess auf die Soziokratie. Bei dieser sind Mitarbeitende an den Grundsatzentscheidungen beteiligt. Alle, die es betrifft, müssen zur Entscheidung beitragen, und sie wird erst dann getroffen, wenn niemand einen schwerwiegenden und begründeten Einwand mehr hat. Das nennt man dann in Soziokratie-



Das Winterthurer Verpackungsunternehmen hat 2019 die Soziokratie eingeführt.

sprache: «Alle haben ihren Konsent gegeben.» Damit Einzelne nicht einfach ganze Prozesse blockieren können, müssen sie Gegenvorschläge bringen, falls sie nicht einverstanden sind.

«Das ist kein Konzept oder ein Projekt, das ist eine Philosophie», sagt Keller. Seit 33 Jahren ist er in der Firma. Für ihn bedeutete die Umstellung einen Verlust von Macht und Kontrolle, aber auch eine «Riesen-erleichterung», erzählt er. «Für mich hiess das, dass ich nicht mehr alles entscheiden muss.» Zum Beispiel, wie man das Büro

putzt, wie Schichtübergaben erfolgen sollen und welche Laptops oder Lastwagen die Firma anschafft.

Alle diese Entscheide werden bei den jeweiligen Kreisversammlungen getroffen. Grössere Abteilungen haben Delegierte, die an diesen teilnehmen. Auch die Ferienplanung und die Homeofficeregulation seien so erarbeitet worden. Anfangs habe man sich noch «eingrooven» müssen, mittlerweile habe sich die neue Unternehmenskultur eingespielt – und bewährt.

«Es dauert grundsätzlich etwas länger, bis Entscheide gefällt werden», sagt Silvan Flury, Leiter IT & Finanzen. «Dafür sind sie nachhaltig, weil sie von allen mitgetragen werden.»

Er betont: «Es ist kein Jekami.» (Jeder kann mitmachen, Anm. der Red.). Jeder Kreis, der aus drei bis vierzehn Mitarbeitenden besteht, habe einen klar definierten Verantwortungsbereich. «Innerhalb von diesem sind sie autonom.» Zwar gebe es noch Vorgesetzte, etwa für schnelle Entscheidungen im Tagesgeschäft. Ansonsten würden diese mehr als Coaches denn als Chefs fungieren.

Nicht alle konnten sich mit der neuen Organisation anfreunden. Einige wenige Führungspersonen hatten Mühe damit, nicht mehr alleine schalten und walten zu können. Eine Handvoll Mitarbeitenden hätten das Unternehmen deshalb verlassen.

Andere haben sich genau aus diesem Grund bei Pawi beworben. So die Business-Analystin

Tina Kaderli, die seit drei Jahren hier arbeitet. «Bei früheren Arbeitgebern gingen meine guten Ideen eher unter», erzählt die 30-Jährige. «Heute weiss ich, wo ich sie platzieren kann, damit sie gehört werden.» Software-Entwickler Filip Trendafilov sagt, er fühle sich durch diese Organisationsform sehr ernst genommen. «Ich kann hier meine Meinung einbringen.»

«Unter dem Strich hat Pawi weniger Abgänge als früher, die Produktivität hat sich gesteigert, die Mitarbeitenden sind zufriedener», so Andreas Keller. Und

Das Unternehmen

Pawi wurde 1960 gegründet und beschäftigt inzwischen 370 Personen aus über 25 Nationen an drei Standorten: Winterthur, Singen und Warschau. In Winterthur arbeiten 200 Angestellte. Die Firma stellt Verpackungsmaterial

während andere Unternehmen über Fachkräftemangel klagen, spüre Pawi davon nichts.

Zahlen zu Gewinn und Umsatz gibt Pawi keine bekannt, nur so viel: «Wir konnten den Umsatz ausbauen, trotz schwieriger Marktsituation auch während Corona», sagt Flury. Die Erfolgsbeteiligung für alle Mitarbeitenden, die mit der Soziokratie eingeführt wurde, habe jedes Jahr ausbezahlt werden können. Gibt es auch negative Seiten? «Nein», sagen Flury und Keller unisono.

Umsó dezidiert kritisieren die beiden die klassische Hierar-

chie. Diese führe zu «abgelöschten» Angestellten ohne Kontakt zu den Vorgesetzten und ohne Eigeninitiative, über deren Köpfe hinweg entschieden werde und die deshalb nur gerade das Minimum leisten würden. «Die lineare Hierarchie, wo oben gedacht und unten gemacht wird, entspricht nicht mehr den heutigen Anforderungen in der Wirtschaftswelt», sagt Keller. «Soziokratie ist trotzdem nicht für alle die Lösung. Aber für uns ist sie es.»

Drei CEOs ab 2024

Von seinem Umfeld wurde er, der sich als «Wirtschaftsliberalen» bezeichnet, anfangs belächelt. «Willst du dir das wirklich antun?», habe man ihn gefragt. Doch inzwischen hätten auch seine Bekannten eingesehen, dass die Firma auf gutem Weg sei. Mittlerweile interessieren sich auch andere Organisationen für Soziokratie und informieren sich bei Pawi.

2024 ändert die Firma ihre Führungsstruktur noch einmal. Andreas Keller tritt als Geschäftsführer zurück und wird Verwaltungsratspräsident der Pawi-Gruppe. Er bleibt Hauptaktionär. Die operative Leitung in Winterthur übernimmt ein dreiköpfiges CEO-Team. Zurück zur Kreisversammlung. Nach 45 Minuten endet die Diskussion über Software-Updates mit dem Entscheid, bis Ende April ein Konzept zu erarbeiten. Dann wird das Thema wieder eingehend besprochen – bis am Schluss alle ihren Konsent geben.



Stefan Brecht führt als Moderator durch die Kreisversammlung.



Als Leiter IT & Finanzen braucht Silvan Flury für Entscheidungen den Konsent seines Teams.



Tina Kaderli arbeitet seit drei Jahren als Business-Analystin bei Pawi.



Ein paar der Verpackungen, die Pawi herstellt.

«Bei früheren Arbeitgebern gingen meine guten Ideen eher unter.»

Tina Kaderli
Business-Analystin