

# WELEDA

## Im Einklang mit Mensch und Natur. Ein Unternehmensporträt (Teil 1)



Die seit Jahren renommierte Serie „Klinik-Porträts“, thematisch umrahmt von den Reihen „Kultur und Reisen“ sowie „Seminar-Porträts“, ergänzt CO'MED nunmehr fast folgerichtig mit einem ersten Unternehmensporträt. Weil damit diese Porträt-Bausteine einen wesentlichen Teil der Complementär-Medizin abdecken und die beeindruckende Bandbreite und lebendige Vielfalt dieses Sektors widerspiegeln.

**Natürlich ist es kein Zufall, dass dazu das weltweit agierende Unternehmen Weleda ausgewählt wurde. Dem stand die These zu Grunde, dass die Firma mit dem deutschen Sitz in Schwäbisch Gmünd konsequent das anthroposophische Gedankengut des Rudolf Steiner in ihre Firmenphilosophie und damit auch in jedes einzelne Produkt einfließen lässt. Und mit der ebenso schlüssigen Hinwendung zur Anthroposophischen Medizin auch einen wichtigen Beitrag im Kanon der Complementärmedizin leistet. Ob dem tatsächlich so ist, darüber soll dieses Porträt berichten.**

Ganz gewiss auch nicht zufällig haben die beiden folgenden kleinen Episoden meinen Weg gekreuzt, die sich quasi als meine eigene Hin-führung zum Unternehmensporträt kurz vor meinem Besuch der Firma Weleda in Schwäbisch Gmünd zugetragen haben.

### Leuchtende Kinderaugen: Geschichten, die das Leben schreibt

Vor einiger Zeit habe ich im Haus der Gesundheit, der Naturklinik im Michelrieth, am Heilfasten teilgenommen. Ich werde in CO'MED darüber berichten. Dabei lernte ich Maria M. kennen, eine anthroposophisch orientierte Kindergärtnerin. Sie erzählte mir, dass einer der Höhepunkte für sie und für die Kinder im Kindergarten die tägliche Ruhe- und Besinnungsrunde sei, zu der sich die Kinder nach der ausgelassenen Aktivphase erwartungsvoll im Schneidersitz rund um den Jahreszeitentisch versammeln.

In die zum Schälchen geformten Kinderhände träufelt sie ein Tröpfchen Weleda Arnikaöl und spricht jedes Kind mit einem ganz individuellen, persönlichen Satz an. Das Leuchten der

Kinderaugen, die den Geruch und die Empfindung dieses Tropfens lange nachklingen lassen, ihn gern auf dem Näschen verreiben, das sei für sie Tag für Tag immer wieder ein ganz großartiges Erlebnis. Die Kinder würden diesen Moment ebenfalls über alles lieben, säßen da mit geschlossenen Augen, ihre innere Unruhe wechsele zu dem Gefühl der Ruhe und Geborgenheit. Viele empfänden das Zelebrieren des Öltröpfchens als „heiligen“ Moment. „Ich habe gerade meinen Engel gesehen“, gebe es dann schon mal als Rückmeldung.

Das erzählt mir Maria M. mit einem solchen Leuchten in den begeisterungsfähigen Augen, dass ich meine, diese Kindergruppe vor mir zu sehen. Meine Frage, ob das denn nicht auch jede andere gut riechende Essenz sein könne, verneint sie strikt. Diese Weleda-Öltropfen hätten eine unvergleichlich natürliche, eine ganz einmalige Anmutung. Sie eröffnen eine nicht vergleichbare intensive Duft- und Sinnes-Erfahrung. Jeder Arnika-Tropfen revitalisiere sinnlich die Leuchtkraft und die Heilwirkung der Blume, eröffne eine eigene Sonnenwelt. Die Kinder würden im Laufe der Zeit sogar die leuchtende Farbe der Verpackung damit in Verbindung bringen und lie-



Abb. 1-3: Weleda-Impressionen (Fotos: Volkmar Schwabe)

ben. Bei der Schatzsuche im Wald sei es der größte und schönste Fund, eine versteckte Arnika-Flasche zu finden. Nach ihrer Einschätzung fließe die große Achtsamkeit bei der Herstellung der Weleda-Produkte als Achtung vor der Schöpferkraft, vor der Natur, in jeden einzelnen Tropfen hinein. Längst hätten die meisten Eltern diese Erfahrung im Kindergarten zuhause übernommen.

An diesem selben, höchst ereignisreichen Tag habe ich ebenfalls in Marktheidenfeld / Michelrieth einen Termin bei meinem naturheilkundlich orientierten Zahnarzt zur professionellen Zahnreinigung. Bei Inge Z, die sich dieser durchaus verantwortungsvollen Tätigkeit schon seit vielen Jahren widmet, entdeckte ich im Wandregal eine erstaunlich große Palette von Weleda-Produkten. Ob das die Ratanhia-, Calendula- oder Sole-Zahncremes sind, das Pflanzen-Zahngel, das Ratanhia-Mundwasser, das Zahnfleisch-Balsam und das Kinder-Zahngel.

Inge Z. berichtet mir, dass Sie auf Grund der natur- und ganzheitlichen Ausrichtung der Zahnarztpraxis seit vielen Jahren die gesamte Weleda-Palette nicht mehr missen wolle. Die ganzheitliche Weleda-Zahn- und Mundpflege komme ihren Versuchen, Zähne, Zahnfleisch und Mundflora gesund zu erhalten, ganz besonders entgegen. Weil sie ausschließlich natürliche Substanzen enthielten, weil sie frei von schäumenden Tensiden und synthetischen Aroma-, Farb- und Konservierungsstoffen seien und insofern das natürliche Gleichgewicht der Mundflora nicht belasten würden. Und weil grundsätzlich auf eine Fluoridierung verzichtet würde.

Insbesondere für Kinder habe sie keine adäquate Alternative gefunden. Nach ihrer langen Erfahrung mögen die meisten Kinder Geschmack, Farbe und Konsistenz des Kinder-Zahngels. Neben dem Vorbildverhalten der Eltern sei das die unerlässliche Voraussetzung für Kinder, ihre Zähne regelmäßig zu putzen.

Jetzt habe ich im engeren Sinne überhaupt noch nicht mit meinem Weleda-Unternehmensporträt begonnen – aber ganz „zufällig“ schon so viel erlebt und hier zum Ausdruck gebracht, dass es fast schon zu einem ganz eigenständigen „Mini-Porträt“ reichen würde. Auf jeden Fall dafür, dass es mir zu diesem Zeitpunkt schon sehr klar war, dass ich mich mit diesem Unternehmensporträt auf etwas ganz Besonderes einlasse, dabei aber auch auf einer ganz besonderen Art und Weise gefordert würde. Verantwortung übernehme dafür, dass ein Porträt über die „Firma“ Weleda gleichzusetzen ist mit dem Eintauchen in ein eigenständiges Universum mit eigenen Regeln, eigenen Werten. Mit Menschen und deren Produkten, die gleichermaßen engagierte Träger dieser Philosophie sind, die in ihrer Universalität viel, viel mehr umfasst als eine landläufige Firmenphilosophie das kann. Insofern sollte im feinstofflichen Sinne jede Zahncreme, jedes Körperpflegemittel, aber auch jedes der 2.400 Medikamente Träger der



Abb. 4: C.E.O. Mathieu van den Hoogenband

anthroposophischen, universellen Philosophie sein, einmal von Rudolf Steiner gegründet, aber lebendig geblieben und gewachsen.

Zumindest fuhr ich mit dieser durch diese vielen „Zufälle“ ganz wesentlich gewachsenen und auch konkretisierten Erwartungshaltung nur wenige Tage später nach Schwäbisch Gmünd. Meiner eigenen unverzichtbaren journalistischen Attitüde der teilnehmenden Beobachtung, der Selbsterfahrung, zwingend folgend.

## Integratives Menschenbild – Integrative Medizin

Wie sich das anbietet, begann meine Recherche der etwas besonderen Art mit einem Gespräch mit der Geschäftsleitung, mit einem ersten gegenseitigen Kennenlernen. Aus dem geplanten eher unverfänglichen Erstkontakt auf diplomatischem Parkett wurde eine Begegnung. Eine, die nachwirkt. Weit über den Besuch in Schwäbisch Gmünd hinaus.

Entscheidenden Anteil daran hatte der „C.E.O.“, der Vorstandsvorsitzende der Unternehmensgruppe, **Mathieu van den Hoogenband**. Als ob er den roten Faden, den ich auf Grund der vielen beschriebenen „Zufälle“ mitgebracht hatte, meine oben geschilderte „Vor“-Einbindung in das Unternehmen Weleda schon kannte, erahnte, bemühte er sich erst gar nicht, mir das Unternehmen vorzustellen. Zumindest nicht im klassischen Sinne. Erzählte mir nichts von der Anzahl der Mitarbeiter, der weltweit vertretenen Dependancen, brillierte nicht mit Umsatzzahlen und deren Steigerungsraten. Er parlierte in einer Vertrautheit, als ob wir uns schon sehr, sehr lange kennen würden. Beschäftigte sich mit dem gesellschaftlichen Überbau und den Entwicklungsmöglichkeiten unserer Gesellschaft und was wir, was jeder Einzelne dazu beitragen könne. Schon sehr bald hatte das Gefühl dieser besonderen Vertrautheit von mir Besitz ergriffen.

Wie könnte es auch anders sein? Mir ist es sehr schnell klar geworden: Weleda verkörpert keine Produktpalette, obwohl das Unternehmen 2.600 unterschiedliche Produkte herstellt. Weleda verkörpert ein integratives Menschenbild, aus dem sich eine integrative Medizin ableitet. Gespeist aus Wissenschaft und Erfahrung. Gespeist aus dem Menschenbild eines Rudolf Steiner.

Der Vorstandsvorsitzende weiß, dass es ein großer Fehler wäre, sich auf diesen großartigen Leistungen auszuruhen, weiß, dass der Gründungsimpuls auf dem Prüfstand steht, weiß, dass nach rund 80 Jahren nach Rudolf Steiners Tod eine Erneuerung ansteht. Er ortet die Anthroposophische Medizin, auf der Weleda fußt, nach der Homöopathie, der Ayurveda, der TCM etc. als eigenständigen, neuen Impuls, der aber an den alten Entwicklungen anknüpft. So übernehme Weleda, genau wie Rudolf Steiner auch, wesentliche Elemente der Homöopathie und der Phytotherapie. Rechtlich ist die Anthroposophische Medizin im Sinne des Sozialgesetzbuchs und des Arzneimittelgesetzes eine „besondere Therapie-richtung“.

Die Firma Weleda ist im landläufigen Bewusstsein, war es auch in meinem eigenen, die Firma mit den Körperpflegeprodukten. Im erweiterten Bewusstsein ist die Firma mit den Körperpflegeprodukten auf ausschließlich natürlicher Grundlage. Nur wenige wissen, dass ein ganz wesentlicher Sektor von Weleda die Arzneimittel sind. Laut einer Befragung durch das Meinungsforschungsinstitut in Allensbach ist der Markenname Weleda bei 90 % der Frauen und 50 % der Männer bekannt. Das ist natürlich für jedes Unternehmen ein traumhafter Wert und sagt damit auch fast mehr als viele Worte über die Weleda-Erfolgsgeschichte aus. Aber nur 2,5 % der Bevölkerung weiß, was Anthroposophische Medizin ist und dass diese ebenfalls von Weleda hergestellt wird. Dass es immerhin 2.400 Arzneimittel gibt. Und dass von den rund 8.800 Arzneimitteln, die die Rote Liste aufzählt, immerhin ca. 120 von Weleda kommen. Genau aus diesem Grund handelt dieses Firmen-Porträt, zumindest in dieser Folge, auch schwerpunktmäßig vom Arzneimittelsektor der Firma Weleda, deshalb dreht sich das Gespräch mit dem CEO eben auch in der Hauptsache um den Arzneimittelsektor – im weitesten, anthroposophischen Sinne natürlich.

Er definiert die Anthroposophische Medizin als integrative Medizin, integriert in ein ganzheitliches anthroposophisches Konzept. Definiert die Verantwortung, die Herausforderung an ein solches ganzheitliches Konzept, sich am Gestalten der Zukunft zu beteiligen. Stellt nachdenkliche Fragen. Zum Beispiel:

- Wie schafft man die Wende von der Postinformatik-Gesellschaft in eine Zukunft, die sich mit dem Leben beschäftigt?
- Wie schafft man den Spagat im Dualismus zwischen der statistisch zentrierten Medizin

zu einer holistischen, den Menschen respektierenden Sichtweise?

- Wie kann sich die anthroposophisch orientierte Medizin daran beteiligen, die Zukunftsvoraussetzungen für eine neue, naturheilkundlich orientierte Medizin zu gestalten?

Kurz: Wie kann sich ein Unternehmen engagiert daran beteiligen, was kann es alles dafür tun, dass sich die Menschen auf unserem Planeten im Einklang mit der Natur befinden, wie es das Weleda-Selbstverständnis ausdrückt? Was kann es alles für die Gesundheit dieser Menschen und auch für die Gesundheit dieses Planeten tun?

Im Laufe meines Besuches erfahre ich, bei aller angebrachten journalistischen Zurückhaltung, dass es ein höchst beeindruckender Katalog ist, den umzusetzen ein zwar sehr anerkanntes, aber dennoch vergleichsweise kleines Unternehmen in der Lage ist, wenn es „nur“ bereit ist, die eigene Philosophie konsequent weiterzudenken und couragiert umzusetzen. Und daran jeden einzelnen Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin als unverzichtbaren Teil des Großen und Ganzen beteiligt. Gerade in der Anthroposophie ist die Salutogenese, die Gesunderhaltung vor der Krankheitsbehandlung eingestuft, ein zu Recht wichtiger Wert. Weleda hat dieses salutogenetische Denken längst auf unsere Lebensgrundlage, auf unseren Planeten ausgedehnt. Und dient nach meinem Erleben damit auch ganz konkret als Vorbild bei der Überlegung, was alles möglich wäre zur Rettung unserer Umwelt, unserer Lebensgrundlage, wenn Menschen in Unternehmen wie Weleda die Verantwortung dafür übernehmen könnten. Die beeindruckenden Ergebnisse dieses Denkens werde ich in dieses Unternehmensporträt immer wieder einfließen lassen.

Vielleicht ist das Folgende auch eine Erklärung dafür: Mathieu van den Hoogenband lernt gern von der Kunst und den Künstlern. Hat während seiner Managertätigkeit begleitend Kunstgeschichte studiert. Liebt die Herausforderung und die Chance der leeren Leinwand, das unvollendete Bild, die Imagination, die davon ausgeht. Die Zukunft zu entdecken heißt für ihn, zunächst das zu akzeptieren, was da ist. Von diesem Standpunkt aus in Entwicklungen zu denken, nie fertig zu sein. Sein Ziel und damit auch ein wenig sein Vermächtnis an die Menschen bei Weleda ist ein dynamisches, ein lebendiges Denken. Ein menschenfreundliches Denken. Ein Arbeiten an der Zukunftsorientierung des Menschen.

In dieses dynamische Verständnis bezieht er ein, dass jedwede Medizin genügend Raum lassen muss für die Erfahrungsheilkunde. Auch für die Frage, welche wissenschaftliche Methode damit korreliert. Insbesondere anthroposophische Medizin müsse immer auch Erkenntnis- und Erfahrungsmedizin sein, auf Intuition aufbauen dürfen. Müsse versuchen, alle beteiligten Menschen zusammenzubringen



Abb. 5: von links nach rechts: Theo Stepp, Nikolai Keller und Mathieu van den Hoogenband

zu einer interdisziplinären Zusammenarbeit. Voraussetzung dafür sei ein gemeinsames, Brücken bauendes Menschenbild. Eine gemeinsame Klammer sieht er in der Complementary-Medizin.

Mathieu van den Hoogenband bewegt sich dabei präzise auf den Grundlagen und der Denkweise der Anthroposophischen Medizin, die Rudolf Steiner zusammen mit Ita Wegman entwickelt hat. Diese will die evidenzbasierte Medizin ergänzen oder erweitern, nicht aber ersetzen. Damit erkläre sich auch die große Anzahl der von Weleda hergestellten Medikamente, weil anthroposophisch orientierte Ärzte zusätzlich zu den generell wirksamen Arzneimitteln individuell wirkende Arzneimittel benötigen. Diese entstehen dann im direkten Dialog mit den Ärzten, auch im Rahmen dafür organisierter Qualitätszirkel.

Der Arzt, der mit anthroposophischen Arzneimitteln arbeitet, müsse kein ausgewiesener Anthroposoph sein, aber die dahinter stehende Idee kennen. Deshalb gehe die anthroposophisch orientierte Fortbildung immer auch vom Pflanzenbild aus. Der Zugang zum Medikament erschließe sich auch und gerade über die lebendige Pflanze. Ich denke, dass dieses Postulat im Verlauf dieses Artikels zum Selbstverständlichen werden wird.

## Cognition-based Medicine

**Nikolai Keller**, der Geschäftsbereichsleiter Medizin und Gesundheitspolitik, ergänzt, dass Weleda sich sehr aktiv bemühe, immer mehr spezifische Informationen auch für nicht anthroposophisch orientierte Ärzte aufzubereiten. So liegen mittlerweile entsprechende, von Ärzten erstellte Dokumentationen zur Volkskrankheit Nummer eins (Bluthochdruck und Herz-Kreislauf-Erkrankungen) sowie über Kinderkrankheiten vor, die jederzeit bei Weleda abgerufen werden können (siehe auch Literaturverzeichnis). Allein 189 klinische Studien zur Anthroposophischen Medizin werden in dem Buch „Anthroposophische Medizin in der klinischen Forschung“ dokumentiert. (1)

Nikolai Keller weist in diesem Kontext auf eine wichtige Weleda-spezifische Entwicklung hin, die – wie so vieles – auf einer Idee Rudolf Steiners fußt, nämlich die CBM, die Cognition-based Medicine. Hier geht es darum, dem anthroposophischen Selbstverständnis folgend, den Fokus auf den Einzelfall zu richten,

es geht um die Methode des nicht statistisch dokumentierbaren Nachweises der Wirksamkeit am individuellen Patienten. Gleichzeitig wird dabei ein weiteres anthroposophisches Selbstverständnis gestärkt, die Aufwertung des ärztlichen Urteils und der ärztlichen Erfahrung. Den daran Interessierten sei ausdrücklich das entsprechende Buch von Dr. Helmut Kiene empfohlen. (2)

Von unschätzbarem Wert sind in diesem ständigen Entwicklungsprozess natürlich die konkreten Erfahrungen, die ständig in den anthroposophischen Krankenhäusern in Deutschland und der Schweiz gesammelt werden, als da sind:

- das Gemeinschaftskrankenhaus in Herdecke,
- die Filderklinik in Filderstadt,
- das Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe in Berlin,
- das Paracelsus Krankenhaus in Bad Liebenzell / Unterlenggenhardt,
- die Klinik in Öschelbronn
- die Ita-Wegman-Klinik in Arlesheim,
- die Lukasklinik für Tumorerkrankungen in Arlesheim und das
- Paracelsus-Spital in Richterswil.

Ich komme zurück zu Mathieu van den Hoogenband, der seinen beruflichen Weg in Marketing, Vertrieb und Management unter anderem bei IBM begründete, bevor er – motiviert durch die geistige Forschungsarbeit im Umfeld sozialer Fragen der Gesellschaft – seinen Weg über Demeter zu Weleda fand, zunächst in England und Holland. Vermutlich wäre der Vorsitzende der Weleda-Gruppenleitung bei aller Bereitschaft zur geistes- und sozialwissenschaftlichen Metakommunikation doch kein richtiger Vollblutmanager, würde es ihn nicht doch verlocken, dieses ganz besondere „Einführungsgespräch“ mit einer ganz aktuellen Leistungsbilanz zu verbinden. Ausgelöst durch die Fragestellung, was Weleda unternommen habe, um sich auf den angesprochenen Wandel, auf das Spannungsfeld im Kontext der konkurrierenden medizinischen Disziplinen, kurz: auf die Zukunft vorzubereiten.

Folgerichtig verweist er dabei zuerst auf das Thema Rohstoffgewinnung, welches für die Arzneimittel von Weleda wohl von so entscheidender Bedeutung ist, weil dieser Rohstoff die reine Natur beinhaltet. Mittlerweile sei in einem Audit-Verfahren die gesamte Rohstoff-Lieferkette dokumentiert und standardisiert.

Als beispielhaft und zukunftsweisend bezeichnet es der Chagall-Liebhaber, dass es künftig neben dem Industrieunternehmen Weleda eine eigene, von einer selbständigen Apothekerin geleitete Apotheke gebe, die anthroposophische Arzneimittel herstellen wird, für die Weleda die Ausgangsstoffe liefert. Dadurch werde die Qualität der gesamten Kette: Arzt – Apotheke – Rohstoff garantiert, individuelle anthroposophische Rezepturen und Kompositionen könnten künftig weltweit und garantiert jedem Patienten zur Verfügung gestellt werden.

Zum Schluss dieses „Einführungsgesprächs“, das – wie eingangs erwähnt – in meiner Erinnerung unter dem Rubrum „bemerkenswerte Begegnung“ haften bleiben wird, schließt Mathieu van den Hoogenband den Kreis von den Arzneien zurück zu den Körperpflegemitteln. Er tut das mit dem Stolz und der Gewissheit eines Verantwortlichen, der sich seiner Sache bewusst ist. Weil er nämlich postuliert, dass „wir die einzigen sind, die Körperpflegemittel und Arzneimittel glaubwürdig miteinander verbinden“. Weil die Körperpflege vor allem die Pflege der Haut, die Pflege des größten Organs des Menschen sei. So könnten im Prinzip alle Körperpflegemittel auch als Arzneimittel zugelassen werden, weil deren Inhaltsstoffe durchaus die Potenz für eine Wirkung im medizinischen Bereich hätten.

Es sollte nun meiner journalistisch-fachlichen Recherche überlassen bleiben, diesem letzten und allen weiteren Postulaten des Vorstandsvorsitzenden in den verbleibenden Tagen nachzuspüren. Lassen Sie es mich bitte bereits an dieser Stelle als eine Art erste kleine und vorausseilende Zusammenfassung formulieren. Der große Spannungsbogen, den Mathieu van den Hoogenband im Gespräch aufgebaut hat, schlaffte in der Folge nicht etwa ab, sondern wurde, belichtet in den unterschiedlichsten Farbgebungen und Schattierungen, in einer für mich gleichermaßen beeindruckenden wie verblüffenden Intensität verstärkt. Ich hoffe und gehe davon aus, dass dieses Porträt zumindest eine Ahnung davon vermitteln wird.

Ein erstes kleines Beispiel gefällig? Sie erinnern sich: Mathieu van den Hoogenband lernt gern von Künstlern. Als wohlverstandenes „Führungsinstrument“. Deshalb auch ausdrücklich zusammen mit der gesamten Geschäftsleitung. **Theo Stepp**, der Leiter der Abteilung Unternehmenskommunikation, mit 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vergleichsweise komfortabel ausgestattet und damit das kommunikative Selbstverständnis von Weleda trefflich signalisierend, erläutert mir genau an diesem Beispiel, wie sich diese zunächst als persönliche Attitüde des Geschäftsleiters anmutende Haltung auf das gesamte Unternehmen überträgt.

So entstand aus diesem Pflänzchen persönlicher Überzeugung „WIMM“, Weleda International Management Meeting. Zweimal jährlich übt sich die weltweite Top-Manager-Gruppe im künstlerischen Umgang mit den Dingen, lernt, mit den Augen des Künstlers zu sehen. Lernt zu gestalten. Schließlich eine der vornehmsten Managertugenden, zumindest in meinen Augen. So übte man sich 2006 in Florenz darin, unter dem Leitthema „Identität und Entwicklung“ den künstlerischen Prozess von Michelangelo auf die eigene Geschäftsführungstätigkeit bei dem Erhalt der eigenen Identität zu übertragen. So wurde 2007 in Weimar, insofern natürlich inspiriert und angeleitet von Schiller und Goethe, unter dem Motto „Identität und Wahrnehmung“ mit dem Zeichenblock das Wahrnehmen vor jeglichem Urteilen ge-



Abb. 6: Ein kleines Mitarbeiterentwicklungsseminar exklusiv für den Autor: Uwe Urbschat

übt. Die Offenheit dafür, was aus der leeren Leinwand heraus entstehen will, ist seitdem auch ein neuer Baustein der Mitarbeiterfortbildung, die bei Weleda konsequent und zu Recht Mitarbeiterentwicklung genannt wird und nach meiner eigenen Überzeugung einen zentralen, ja einen überragenden Stellenwert einnimmt. Die meines Erachtens der Schlüssel ist für das Bild, in dem sich Weleda nach 85-jährigem Wachstum heute präsentiert, von dem mir Mathieu van den Hoogenband eine kleine Ahnung vermittelt hat.

## Mitarbeiterentwicklung ist Entwicklung des gesamten Unternehmens

Viel mehr darüber erfahre ich bei meiner nächsten Begegnung. Mit **Uwe Urbschat**, dem Leiter der Mitarbeiterentwicklung. Wenn meine These und meine damit verbundene feste Überzeugung richtig sind, dass sich die Stimmigkeit, die ganzheitliche Qualität des Produkts von der Stimmigkeit der Firmenphilosophie ableitet und damit notwendigerweise davon, wie diese Philosophie an die einzelnen Mitarbeiter stimmig vermittelt wird, dann kommt nach meinem Dafürhalten der so verstandenen Mitarbeiterfortbildung eine gleichermaßen für das Unternehmen wie für jeden einzelnen Mitarbeiter, dem Botschafter dieses Produkts, entscheidende Bedeutung zu. Lassen Sie mich wiederum ein Resümee vor-

wegnehmen. Mein Treffen mit Uwe Urbschat, das zu einem mehrstündigen Fachkolloquium „ausartet“, bestätigt diese These und wird darüber hinaus zu einem weiteren beeindruckenden Highlight meines Unternehmensbesuchs. Aus zwei Gründen: Zum einen, weil Uwe Urbschat übergangslos das bei Mathieu van den Hoogenband erlebte besondere Charisma ausstrahlt, zum anderen sicher auch deshalb, weil die Mitarbeiterfortbildung in einem Konzern über viele Jahre hinweg meine eigene managementbezogene Interessenlage in besonderer Form widerspiegelt.

Der 53-jährige hatte sich seinen eigenen biografischen Plan zurechtgelegt. Er wollte zunächst möglichst viel praktische Erfahrung sammeln, um mit diesem Erfahrungsschatz mit 50 in die Personalentwicklung zu gehen. Übernahme nach einem „sozialen Experiment“ in der Verbrauchergenossenschaft „Gesunde Kost“ die Geschäftsführung des Demeter-Verbandes. Die nächste Stufe, Vertriebsleitung bei Weleda, führte dann vor fünf Jahren, dem Lebensplan ein klein wenig vorausseilend, zur Verantwortung für die Mitarbeiterentwicklung. Eine der vornehmsten Aufgaben, wie ich das bereits zum Ausdruck brachte.

Einer wie Uwe Urbschat, der die Mitarbeiterentwicklung zu einem seiner Lebensziele gemacht hat, reduziert sich nicht auf die Fortbildungsthemen von der Konfektionsstange. Ihn umtreiben Fragen wie:

- Wie funktioniert Zusammenarbeit im Zeitalter des Individualismus?
- Was ist dabei Authentizität?
- Wie können Individualisten kohärente Kräfte entwickeln?
- Wie entsteht aus vielen Ichs ein Wir?

Er weiß, dass die Erwartungen an die Firma Fragestellungen nach dem Sinn des eigenen Tuns sind, nach Entwicklungsmöglichkeiten, nach dem Betriebsklima, nach der Balance zwischen persönlichem und Arbeitsbereich. Er geht davon aus, dass der „Markt“ nach ethischen Produkten fragt, dass jeder individuelle Kauf Produktion und Distribution stimuliert. Die Wertschöpfungskette, die hinter jedem Produkt steht, ist für ihn schlicht die Kette von Menschen, die damit betraut sind. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, die Visionen des Betriebs und die der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Wenn jeder einzelne Babypopo, der nicht mit Schadstoffen zugekleistert wird, als strategische Vision verstanden wird, wenn es die übergeordnete strategische Position ist, dass diesem einzelnen Popo nur das beste und natürliche Produkt zugeordnet wird, wenn es genügend bewusste Mitarbeiter gibt, die diese Vision zu ihrem Credo machen, dann findet sich Uwe Urbschat wieder. Und es kommt ihm dabei sehr zugute, dass Weleda über eine große Anzahl von Initiativ-Bewerbern verfügt, deren Ziel es ist, ihr individuelles Bewusstsein bei Weleda einbringen zu dürfen. Ein gutes Fundament für ein Wachstum von der Organisation zum Organismus, zu einer institutionellen Salutogenese.

Er malt mir seine Weleda-Vision auf den Flip-Chart. Umrahmt von den Planetensymbolen Rudolf Steiners. Resümiert, dass Weleda im oberen Teil, von Saturn, Jupiter und Mars dominierten Sektor der geistigen Ebene einer Organisation, die Sinnstiftung, Strategie und Ziel beinhaltet, führend ist. Und konzediert, dass der von Mond, Merkur und Venus gekennzeichnete untere Teil seines Organigramms, die physische, materielle Ebene, die Aufbau- und Ablauforganisation, noch entwicklungsfähig ist. Beruhigend, meine ich.

Natürlich lässt es der Mitarbeiterentwickler nicht bei Visionen und Schaubildern. Natürlich hat er längst gemeinsam mit Anderen Instrumente entwickelt, die Visionen Realität werden lassen. So gibt es die Weleda-Akademie, befruchtet durch 10 bis 15 % Externe. Wo Führungskompetenz im Mittelpunkt steht, Führungsstile. Unterstützende und dialogische Führungsstile seien die bevorzugten, berichtet er mir.

### **Führung als Dienstleistung ist das Verständnis von Uwe Urbschat, ist das Selbstverständnis von Weleda.**

In Wochenend-Workshops wird quer durch alle Hierarchien das Thema Arbeit und Beruf „verhandelt“. Gesprächsführung, Coaching, Vorgesetzter oder Führungskraft, Stress- und Vitalitätsmanagement sind hier die Themen. Schulung ändert zwar Einsichten, aber nicht unbedingt das Verhalten. „Action-Learning“ ist angesagt. (Wenngleich Weleda als eine der vielen, vielen Auszeichnungen den deutschen Kulturpreis für die mustergültig verständliche deutsche Sprache in ihren Broschüren erhalten hat, begeben wir uns nun auch in die Welt der Anglizismen).

Führungskräfte arbeiten in kleinen Gruppen, werden Freunde, können über Führungsprobleme ohne Gesichtsverlust reden. Mitarbeiter können mit externen Fachkräften ihr Potenzial erkunden, können individuelle Sorgen und Probleme reflektieren. Konflikte können als konstruktive Elemente erlebt und neu definiert werden. Jede(r) Einzelne ist im Kontakt zu seinem / ihrem direkten Umfeld Nahtstellen unterworfen, potenziellen Konflikten. Zehn bei Weleda ausgebildete Moderatoren stehen für „Nahtstellengespräche“ zur Verfügung. BPR ist angesagt: „Business Process Reengineering“. Arbeitsprozesse werden dabei unter die Lupe genommen. Die Begegnungsqualität im Team wird an den vier „Elementen“ Wärme, Licht, Beratung und Entscheidung abgeglichen. Das Ganze mündet in ein so gewachsenes Führungsmodell bei Weleda. Man hat sich die „dialogische Führung“ auf die Fahne geschrieben. Frei nach Rudolf Steiner:

„Man muss die Freiheit lieben lernen“.

Jeder, der sich diesen Satz auf seine Fahne geschrieben hat, weiß, dass das die fortge-

schrittenste Form der individuellen Verwirklichung ist.

Das Wirken von Uwe Urbschat, das Wirken der gesamten Geschäftsleitung, im Konzert mit den Mitarbeitern, reduziert sich nicht auf die genannten Module, seien sie auch noch so beeindruckend. Sie haben längst die betriebliche Realität eingeholt. Wirken sich seit langem auf den betrieblichen und den persönlichen Alltag aus, definieren die Produktqualität. Beispiele gefällig?

- Die „**Wurzelputzer**“, eine offene Mitarbeiterzeitschrift, sind nicht Sprachrohr der Geschäftsleitung, sondern frei nutzbar.

- Im Rahmen der „**Werkstunde**“ werden einmal monatlich – im Rahmen der Dienstzeit – Vorträge zu Themen angeboten, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen interessieren. (Ich habe das Glück, während meines Aufenthalts eine solche Werkstunde erleben zu können. Paul Wormer, holländischer Arzt und Vitalitätscoach, berät die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich ihres eigenen Stress- und Vitalitätsmanagements. Bezieht bei den „Waffen gegen den Stress“ die vielen Stressfaktoren des tagtäglichen Arbeitsablaufs frank und frei mit ein. Auch nach meiner eigenen Erfahrung im Management nicht unbedingt üblich. Für Weleda schon, wie ich das von Tag zu Tag, von Stunde zu Stunde, immer intensiver erlebe und spüre).

- Im **Nachtcafe** trifft „man“ sich im zwanglosen Rahmen und kann über das sprechen, was man sich sonst nicht zu sagen und zu fragen traut. Und auch die in der Werkstunde angerissenen Themen vertiefen.

- Zusätzlich zur **Betriebseurythmie** und zur Sprachgestaltung werden für die Mitarbeiter z. B. eine Theatergruppe und ein Chor angeboten.

- Es „herrscht“ **Vertrauensarbeitszeit**. Die Arbeitszeit wird im Team besprochen und individuell für sich selbst kontrolliert. Dahinter stehen zwei Merksätze von Reinhard K. Sprenger, einem der einflussreichsten Managementdenker in Deutschland: „Vertrauen macht die Seele frei.“ und: „Vertrauen führt.“. Und Sie erinnern sich natürlich sofort an den oben bereits erwähnten Satz von Rudolf Steiner: „Man muss die Freiheit lieben lernen.“.

- **Heimarbeit** mit der gleichzeitigen Möglichkeit der Kinderbetreuung spielt folgerichtig ebenfalls eine große Rolle bei der Mitarbeitermotivation. Die Vereinbarung von Beruf und Familie ist ein zentrales Anliegen. (Kein Wunder, dass Weleda den Innovationspreis der Bundesregierung für zukunftsweisende familienorientierte Maßnahmen erhalten hat. Kein Wunder, dass Weleda immer wieder als vorbildlicher Arbeitgeber auf den verschiedensten Ebenen ausgezeichnet wird).

- Last but not least fühlt sich jeder Mitarbeiter genauso wie das Unternehmen dem Geld des Kunden verantwortlich. Natürlich will und muss Weleda profitabel arbeiten, aber Profit nimmt nicht die erste Priorität ein. Obwohl Aktiengesellschaft, ist das Sharholder-Value-Denken obsolet. Die Aktionäre sind Teilhaber, deren Interesse an der erfolgreichen Umsetzung der Ideen Rudolf Steiners im Vordergrund steht. Wie formulierte das Uwe Urbschat? „Wir wollen der Welt zeigen, dass man auch anders, will sagen, mit anderen Werten, erfolgreich wirtschaften kann.“

Dem vorschnellen Urteiler mag dieses eher „verschoben“, „sektiererisch“, „esoterisch überhöht“, gar „weltfremd“ vorkommen. Mit Verlaub: Ich sehe das nach meinem Besuch bei Weleda anders. Völlig anders.

Ich habe dort erlebt, dass mit einem außerordentlichen Anspruch tagtäglich die Ideen Rudolf Steiners, die Ideen der Anthroposophie und der Anthroposophischen Medizin höchst erfolgreich und höchst professionell, vor allem aber höchst ambitioniert umgesetzt werden.

Und dass alles, was ich bisher beschrieben habe, schlichtweg die dafür notwendigen Voraussetzungen schafft. Voraussetzungen, zu denen zweifellos auch diese ganz besondere, diese anspruchsvolle Form der Mitarbeiterzufriedenheit gehört. Die keine Einbahnstraße ist. Die erwartet, dass diese individuelle Zufriedenheit sich in den Produkten, grob- und feinstoffliche Qualität sichernd, widerspiegelt. Die wiederum meines Erachtens das ganze Geheimnis dafür enthält, dass Weleda-Produkte weltweit einen ganz besonderen Status genießen, ein Ansehen, welches sich nach meiner Meinung aus dem Beschriebenen speist. Das war vor meinem Besuch in Schwäbisch Gmünd meine Arbeitshypothese. Das ist die umfassend bestätigte These, nachdem ich das bisher Beschriebene erleben durfte.

Dieses Unternehmensporträt wird mit einem zweiten Teil in der nächsten CO'MED-Ausgabe fortgesetzt. Der sich mit den Ergebnissen dieser besonderen Firmenphilosophie und deren zielgerichteten und tagtäglichen Umsetzung befasst: Den anthroposophisch orientierten Produkten.

Der Beitrag wird in CO'MED fortgesetzt.



## Literaturhinweise

Am Ende des zweiten Teils