

Kapitel 3: Die Umsetzung – Stationen im Berufsleben von Heinz Frühauf

„Die Weltanschauungen mancher Menschen gleichen lächelnden Festungen.“

(Christian Morgenstern (deutscher Dichter und Schriftsteller, 1871–1914)

Der Wandel, die Veränderung, führt bei vielen Menschen erst einmal zu Irritation und Abwehr. Sie wollen meist nicht aus ihrem bis dato gelebten Gefüge herausgerissen werden. So geht es auch bisweilen Mitarbeitern, sobald das Wort Veränderung in einem Gespräch aufkommt. Kein Wunder, denn ein Veränderungsprozess geht nicht ohne Spuren vorüber. Dass eine Veränderung aber viel mehr Chancen als Risiken bieten kann, soll dieses Buch aus praktisch-humoristischer Sicht, gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse, aufzeigen. Anhand von detaillierten Praxisbeispielen, wie ich sie in den letzten Jahren erlebt habe, lege ich dar, was ich unter dem Begriff „Change-Management“ verstehe.

Vorausschicken möchte ich, dass ich mich auch heute noch mental als „Kind der 68er-Generation“ verstehe und somit „genetisch“ bedingt stets für das Neue interessiere.

Meine Erkenntnisse auf dem Gebiet des Change-Managements habe ich anfangs eher instinkтив und intuitiv wahrgenommen. Diese entsprachen dem jeweils herrschenden Zeitgeist in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. In den 1960er-Jahren haben die Vortragenden an der Hochschule für Welthandel in den betriebswirtschaftlichen Vorlesungen stets vom „Homo oeconomicus“ – dem stets vernunftbetont entscheidenden Men-

schen in der Wirtschaft – gesprochen. Die Erstellung von Prognosemodellen erfolgte unter der Prämissen „ceteris paribus“ – gleichbleibender wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Lineares Wachstum wurde fortgeschrieben, die einzige Ungewissheit war der Prozentsatz des zu erwartenden Marktwachstums. An Diskontinuitäten wurde nicht gedacht. Heute wissen wir, dass Unternehmen keine rationalen „Maschinen“, sondern im Sinne der Biologie humanwirtschaftliche „Energiequellen“ – ein lebendes Organisationsgefüge – sind, die im volkswirtschaftlichen Kontext stehen. Alte Zellstrukturen sterben ab, neue etablieren sich.

Die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen hängt primär von der Anpassungsgeschwindigkeit an die geänderten Lebensbedingungen und -welten ab. Das Kundenbedürfnis bleibt über Jahrzehnte konstant, während sich die Technologien zur Befriedigung dieser Bedürfnisse ständig ändern. Hat ein Organisationsgefüge diesen unbedingten Überlebenswillen nicht, erstarren die Strukturen wie abgestorbene Korallenbänke. Permanente Veränderungen und wechselnde Rahmenbedingungen erfordern eine ständige Anpassung des Menschen. Dies hat zur Folge, dass ständiges „Entlernen“, aber auch das Aufnehmen neuer Inhalte für die Umsetzung des Change-Prozesses unbedingt erforderlich sind.

Vom Referenten zum Kulturdenker

Ich hatte das große Glück, nach Absolvierung meines Studiums an der Wirtschaftsuniversität Wien und nach meiner Rückkehr aus den USA in den 1970er-Jahren bei der Firma Böhler als Revisionsreferent anzufangen. Dort bot sich mir die Chance, in den unterschiedlichsten Funktionen, insbesondere als Generalsekretär in der Funktion des „Kulturdenkers“, über 15 Jahre den Fusionsprozess der Vereinigten Edelstahl AG, Böhler, Schoeller-Bleckmann, Styria und Teilen der VOEST-Alpine, hautnah mitzuerleben.

Damals herrschte die Vorstellung: Je größer das Unternehmen, desto größer die Garantie für Erfolg und wirtschaftliches Überleben. Ein Unternehmen wurde im Sinne des mechanistischen Weltbilds verstanden und dementsprechend geführt. Analyse, Logik, Schlussfolgerung und

Handlungsempfehlungen stützten sich auf die Ergebnisse und Erkenntnisse vorangegangener Entscheidungen. Es war einfach, festzustellen, wo und wann die Entscheidungen der Vergangenheit suboptimal beziehungsweise sogar für Mitarbeiter und Unternehmen fatal waren. Hellhörig wurde ich aber in jenen Fällen, in denen Entscheidungen betriebswirtschaftlich richtig getroffen, jedoch die geplanten Ziele verfehlt wurden.

Das Phänomen Mitarbeiter rückte in mein Blickfeld. Als Personalchef konnte ich in den Fusionsjahren der 1970er-Jahre beinahe täglich erfahren, welche Gefühle, Ängste und Sorgen die Mitarbeiter bewegten. Die Diskussion über das Phänomen „Unternehmenskultur“ kam auf, viele Manager taten es jedoch als esoterischen Bereich, als Thema für Psychologen und Soziologen ab.

Die Veränderung nicht ohne die Mitarbeiter machen

Bei der Fusion der Edelstahlfirmen in der VEW AG gab es keine Übernehmer oder Käufer. Bemerkenswert war aber, dass je nach Zugehörigkeit des Vorgesetzten zu einer der Vorgängerfirmen bei den Mitarbeitern die Meinung aufkam, jeweils von dieser Firma „übernommen“ worden zu sein. Ich erkannte, dass Werthaltungen und gelebte Verhaltensweisen eben nicht durch Gesetz, Dekret oder Weisung ausgetauscht werden können. Die Einstellung und der Glaube, dass im Wirtschaftsleben Führungskräfte und Mitarbeiter vernunftbetont agieren, erodierte im Lauf der Jahre und verkehrte sich – durch zunehmende Erfahrung – immer mehr ins Gegenteil. Mir wurde klar, dass Gefühle und Emotionen die Umsetzungen wirtschaftlich rationaler Lösungsvorschläge behinderten beziehungsweise sogar unmöglich machen.

Durch den ersten Ölpreisschock in den 1980er-Jahren mutierte das Edelstahlgeschäft binnen weniger Jahre vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Kundenorientierung und Service ersetzten die bislang produktionsorientierte Verkäufermentalität. Segmentierung und Hinterfragen des Kundennutzens waren die unternehmerischen Werkzeuge, um diesen sprunghaften Wechsel abzufedern. Vorbei waren die Zeiten der linearen Wachstumsprognosen, deren einzige Herausforderung darin bestand, das

zukünftige lineare Wachstum des Marktes prozentmäßig exakt zu bestimmen. Erstmals wurden Prämissen in den Planungen definiert, die nicht mehr „entweder – oder“ lauteten. Die Gleichwertigkeit von „sowohl als auch“ erschwert die Erstellung mittelfristiger Unternehmenspläne. Szenariotechniken von Best Case bis Worst Case hielten Einzug in den betrieblichen Alltag. Trotz besserer Planungstools und Marktdaten wichen der prognostizierte Ergebnisverlauf von den IST-Zahlen deutlich ab.

Ignorierte Bedürfnisse, wilde Fusionen und Paradigmenwechsel

Die Führungskräfte ignorierten die Bedürfnisse der Belegschaft nach Information. Fragen, warum die Vergangenheit nicht gut gewesen sei beziehungsweise welchen Sinn das Neue habe, kamen immer öfter auf, blieben jedoch unbeantwortet oder wurden überhört. In Betriebsversammlungen ordneten Führungskräfte Top-down an, was künftig zu geschehen habe. War das Management mit seinen Entscheidungen bereits durch das „Tal der Tränen“ gegangen, so wurde die Belegschaft, die sich noch im „Sun Valley“ wähnte, wie von einem kalten Platzregen erfasst – ohne Vorabinformationen geschweige denn Diskussionen. Kein Wunder, dass die Umsetzung im Schneekentempo verlief. So wurden die Ziele trotz richtiger Maßnahmen bei Weitem nicht erreicht. Die Konsequenz zeigte sich bald: Cashabfluss, Gefahr der Illiquidität und Insolvenz standen auf der Rechnung.

Mitarbeiter fordern Offenheit und Transparenz

Dem Teufelskreis der Fusion der Edelstahlfirmen, der Konfusion am Markt und bei Mitarbeitern verursachte, wurde mit der „Defusion“ in Einzelfirmen ein Ende gesetzt. Mein konkreter Auftrag in diesem Restrukturierungsprozess war es, mithilfe einer neuen Corporate Identity die Umsetzung des Strategiepapiers „VEW 2000“ zu beschleunigen. Desse Realisierung scheiterte an der „passiven Resistenz der Mitarbeiter“. Diese fanden sich in der neuen Aufbauorganisation nicht wieder. Andauernde Kursänderungen, mangelhafte Informationspolitik, fehlende Ori-

entierung und Motivation hinderten sie daran, Mitstreiter zu werden. Erst die Rückführung in kleinere Gesellschaften gab ihnen das Gefühl der Transparenz und Überschaubarkeit wieder. Entscheidungsstrukturen und Befugnisse waren klar festgelegt und der Informationsfluss verlief plötzlich reibungslos, weil sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wieder identifizieren konnte.

Vom Kulturdesigner zum Sanierer

Durch einen wirtschaftlichen Paradigmenwechsel in den 1980er-Jahren – weg von gemeinwirtschaftlichen Einflüssen hin zu betriebswirtschaftlichen Überlegungen – wurden in der verstaatlichten Industrie neue Holdinggesellschaften gegründet.

In einer dieser Holdinggesellschaften²³ erlebte ich als Personalleiter und „Kulturdesigner“, wie per Gesetz gebildete Firmenkonglomerate vom Markt als künstliche Implantate teilweise akzeptiert, teilweise abgestoßen wurden. Der Grund dafür war, dass diese Firmen unterschiedliche Kulturen, verschiedene strategische Ausrichtungen und ein jeweils spezifisches Marktumfeld hatten.

Als Konzernpersonalchef der neu gegründeten Elektro- und Elektronik-Industrieholding AG musste ich schmerzlich erfahren, dass mein Wissen der letzten 15 Jahre über Kunden, Markt, Wettbewerb, Kerngrößen und Bilanzstrukturen mir in dieser Branchenholding nicht weiterhalf. Entscheidungen auf der Basis bisherig getroffener umzusetzen war nicht ratsam, vielmehr musste ich den Prozess des „Entlernens“ forcieren. Außerdem musste ich zur Kenntnis nehmen, dass das „Geschäft“, nämlich das Wechselspiel, Produkt/Preis/Service – Kunde ungleich anders war als in der Vergangenheit. Die einzige Gemeinsamkeit, die diesem durch das Verstaatlichtengesetz neu geschaffenen Branchenkonzern zugrunde lag, war der „Ohmsche Widerstand“, die Umwandlung elektrischer Energie

²³ Elektro- und Elektronikindustrieholding AG siehe Anhang „Die Entwicklung der Unternehmen im Wandel der Zeit“.

in Wärme. Das bedeutete, dass sich die innerhalb des Branchensegments angesiedelten Unternehmen selbst am stärksten Konkurrenz machten und es nicht des Wettbewerbs bedurfte, um ein konkurrierendes Marktumfeld zu schaffen.

Die Reibungsverluste, die durch die Integration von jahrzehntelang am Markt existierenden und konkurrierenden Unternehmen (wie ELIN Union AG und EBG Linz²⁴ sowie die Leiterplattenhersteller AT & S GmbH, Steirische Elektronik und EUMIG Fohnsdorf) entstanden, waren außerordentlich hoch. Gleichzeitig spürte man die ersten Anzeichen der beginnenden Globalisierung: verstärkter Preisdruck durch einen forcierten Wettbewerb. Auslagerungen von Produktionsstätten und Kostenreduktionsprogramme folgten. Während der strategischen Neuausrichtungsphase wurde die Fusion mit der Maschinen- und Anlagenbauholding AG zur Austrian Industries Technology beschlossen, um im internationalen Geschäft bestehen zu können.

Gemeinsames Verständnis schaffen

Gleichlautende Terminologie hatte je nach Zugehörigkeit zu den Bereichen ganz unterschiedliche Bedeutungen. Im ehemaligen Firmenbereich der VOEST ALPINE AG²⁵ verstand man beispielsweise unter „Anlagenbau“ den klassischen Industrieanlagenbau, während in der ELIN beziehungsweise EBG die elektrische und elektronische Anlagensteuerung sowie der damit verbundene Regelkreis bezeichnet wurden.

Zugänge und Sichtweisen zur Problemstellung waren aufgrund der unterschiedlichen Branchen viel zu konträr, um einen gemeinsamen Nenner zu finden. In wöchentlichen Sitzungen diskutierte man sehr emotional strategische Unternehmensziele. Nach dem Branchenwechsel und dem verdauten Kulturschock konnte ich die Verhaltensmuster der agierenden Personen gut nachvollziehen und fungierte daher in diesem Change-Prozess als neutraler Integrator in einer Art „Pufferfunktion“.

²⁴ Detailinformationen zu diesen Unternehmen, siehe Seite 193/194.

²⁵ Detailinformationen zu diesem Unternehmen, siehe Seite 193/194.

In diesem fünfjährigen Prozess gewann ich – aus der Top-down Perspektive – unterschiedlichste Einsichten in die Gesamtzusammenhänge, die Wechselspiele von Markt und Wettbewerb sowie in die Sichtweisen von Mitarbeitern und Gewerkschaft. Ich spürte aber, dass ich in der Funktion langsam dem Weidenstrauch-Syndrom unterlag und ich „Wassertriebe“ anzusetzen begann. Das zeigte sich in der täglichen Arbeit darin, dass die Umsetzungspower und die effektive Veränderung von Einstellungen und Verhaltensmustern auf operativer Ebene direkt durch die Mitarbeiter erfolgten und meines Zutuns nur ansatzweise bedurften.

Nachhaltige Veränderungen beginnen an der Basis

Mit dem Wechsel in den Vorstand der neu gegründeten AT & S Leiterplattenholding und der Berufung zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung der Steirischen Elektronik GmbH in Fehring festigte sich damals noch ungewollt meine Auffassung, dass langfristige und nachhaltige Veränderungen von Werthaltungen am Shop-Floor, also an der Basis, beginnen müssten. In dieser neuen Funktion stellten sich mir vor allem zwei Aufgaben: das Sanieren der Gruppe durch den Aufbau eines internationalen Vertriebs sowie die Einführung von Lean Management in Fehring. Beide Ziele wurden nach fast fünfjähriger intensiver Umstrukturierung und Neupositionierung der AT & S Gruppe erreicht und damit die Basis für eine erfolgreiche Privatisierung geschaffen.

Vom Merger zum Integrator

Während die bisherigen Aufgabenstellungen primär durch die strategische Neudefinition von interkulturellen und unternehmensspezifischen Sicht- und Verhaltensweisen geprägt waren, wurde es Mitte der 1990er-Jahre etwas schwieriger. Die Unternehmensübernahme der Sparte Sulzer Umwelttechnik (mit ihren Betriebsstätten in der Schweiz, Italien, Deutschland, England und Frankreich) in die Austrian Energy²⁶ (Fusion der SGP

²⁶ Austrian Energy siehe Anhang „Die Entwicklung der Unternehmen im Wandel der Zeit“.

mit Waagner Biro) erforderte eine weitere Facette im Change Management, nämlich die Fähigkeit unterschiedliche Kulturen zielgerichtet mit neuer Identität unter einem „Dach“ zu integrieren, wodurch ich zum Integrator mutierte. Die Devise lautete nunmehr: Von der Müllverbrennung zum Geschäftsmodell „waste to energy“.

Die Eingliederung erforderte eine zusätzliche Berücksichtigung der länderspezifischen Kulturen. Insbesondere die Fragen der gemeinsamen Strategie, der bereichsinternen Kommunikation und des Führungsstils in der Fusionsphase bildeten die großen Herausforderungen.

Erheiternd war für mich dabei, festzustellen, dass die Verständnisbereitschaft umgekehrt proportional zur Entfernung abnahm. Das „Bermuda-dreieck“ Wien – Linz – Graz sorgte für mehr Reibungsverluste als die Integration der internationalen Netzwerke des akquirierten Unternehmens.

Gefragt: Intellektuelle Führungsfähigkeiten mit einer Extraportion Empathie

Die ersten 20 Jahre meines beruflichen Wirkens auf dem Gebiet von Unternehmensfusionen und Sanierungen verbrachte ich ausschließlich in produktionsorientierten „unsinkbaren Flaggschiffen“, heute als Blue Chips bekannt. Was ich aus dieser Zeit mitgenommen habe? Vor allem eine wesentliche Erkenntnis: Es sind nicht ausschließlich die intellektuellen Führungsfähigkeiten, welche die Mitarbeiter für das Neue begeistern, sondern vor allem das Herz und die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft. Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass die Führungskraft seine Situation nachvollziehen und verstehen kann.

Analog dem physiologischen Ablauf der körperlichen Reaktion bei akuter Bedrohung führt auch eine schlechte Nachricht, die ein Mitarbeiter erhält, zu einer Veränderung, die sich in fünf Phasen ausdrückt. Hierbei kommt es zu Zuständen der Angst, Unsicherheit, Sorge, Irritation, Wut und Aggression. Das Durchlaufen dieser Phasen leitet den Prozess des Nachdenkens ein und ist die Basis für die Bereitschaft, neue Lösungsansätze zu akzeptieren. Erst danach stellen sich Gefühle der Freude und Zufriedenheit ein.

Gelingt es trotz größter Anstrengungen nicht, einzelne Mitarbeiter von anstehenden Veränderungen zu überzeugen, um sie als Mitstreiter zu gewinnen, besteht Handlungsbedarf. Führungskräfte müssen daher die Meinung ihrer Mitarbeiter kennen. Bestehen abweichende Vorstellungen, die den unternehmerischen Alltag negativ beeinflussen, sind Korrekturgespräche über Ziel- und Wegvorstellungen oder Abmahnungsgespräche unerlässlich.

Von konsequenteren Verweigerern, die Prozesse mehrfach boykottieren und keinesfalls gewillt sind, gemeinsame Schritte – als Reaktion auf die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – zu gehen, habe ich mich getrennt.

Rückblickend zeigt sich, dass sich mir in einem fast regelmäßigen Abstand von fünf Jahren eine neue Herausforderung stellte. Heute kann ich sagen, dass sich ein nachhaltiger Change-Prozess innerhalb von weniger als fünf Jahren nicht umsetzen lässt. Vor allem der Veränderungsprozess hinsichtlich der Einstellung der Mitarbeiter erfordert diese Zeitspanne. Jeden Tag gilt es, das Neue zu üben und zu trainieren und die Fehler als Chancen für Verbesserungen und Innovationen zu nutzen. Der Glaube der Mitarbeiter an das Management und ihre Bereitschaft, den gewünschten Wandel „von der Misstrauensorganisation zur Vertrauensorganisation“ mit zu tragen, hält sich oft in Grenzen. Zu große Widersprüchlichkeiten zwischen Festansprachen und der täglich geübten Praxis waren häufig Ursache fehlender Glaubwürdigkeit.

Auf die Mitarbeiter zugehen

Durch zahlreiche Kniefälle in den Fusionsprozessen der Vergangenheit geläutert, schalteten wir dem geplanten Strategieprozess einen Integrationsprozess voran. Standortbesuche, Small Talks, Haus der offenen Tür waren die ersten zarten Berührungsversuche mit den Arbeitnehmern. Mein Ziel war, die Beweggründe der Mitarbeiter herauszufinden, ihre Ängste und Sorgen zu erfahren, Informationsdefizite aufzufüllen und zu zeigen, dass der neue Eigentümer sie schätzt und willkommen heißt. Doch die Hauptaufgabe lag noch vor uns: das Definieren der Führungsmannschaft und

der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses auf Grundlage gegenseitiger Wertschätzung, Offenheit und Toleranz. In mehrtägigen Outdoor-Übungen kamen wir uns menschlich näher und entdeckten – trotz unterschiedlicher Nationalitäten – dabei Gemeinsamkeiten. Frei nach dem Motto von Wilhelm Busch: „Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“ Einige der Übungen waren ein Fiasko. Die Abende in einem Gasthof ließen den Frust aber rasch vergessen und bei Essen und Getränken entstand ein WIR-Gefühl – die Voraussetzung für die geballte Energie eines Teams. Das Ergebnis: Der damalige Umstrukturierungsprozess – Ausstieg aus dem Bau von Müllverbrennungsanlagen hin zu Energiegewinnung aus Biomasse – ist noch heute die Grundlage für das florierende Geschäft der Nachfolgefirma dieses Bereiches.

Im Zuge der strategischen Neuausrichtung des VA Tech Konzerns erfolgte der Ausstieg aus der Sparte Umwelttechnik, die – fast auf den Tag meines imaginären Fünfjahreszyklus genau – an die deutschen Anlagenbauergruppen Babcock verkauft wurde. So erfuhr ich als seinerzeitiger Übernehmer auch die Gefühle und „Erwartungsängste“ eines Übernommenen. Obwohl die Produkte und die Firma gleich geblieben sind, hat sich doch meine Sichtweise diametral verändert.

Die Herausforderungen im Dunstkreis der ehemaligen verstaatlichten Industrie waren Trainingsplätze für Change-Management – nicht ahnend, dass diese von uns als ganz normales Business verstandenen Aufgaben einmal als Change-Management bezeichnet würden.

Vom Amt zum Dienstleister

Das letzte Jahrzehnt meiner beruflichen Weiterentwicklung ist durch die Arbeit in ehemaligen Monopolbetrieben des öffentlichen Sektors geprägt. Um die Jahrtausendwende stieg ich bei der Österreichischen Post AG ein. Meine Motivation, die Leitung des österreichischen Filialnetzes mit rund 2300 Postfilialen zu übernehmen, war nicht die Aufgabenstellung, unrentable Postämter zu schließen und das Filialnetz zu restrukturieren, sondern vielmehr die Beantwortung der Frage, wie man rund 8000 Beschäf-

tigte, die wie Einzeller in ganz Österreich verstreut waren, für den Wandel „vom Amt zum Dienstleister“ begeistern kann. Diesen Wandel durfte ich bis Mitte 2004 federführend vorantreiben.

Hervorheben möchte ich, dass die österreichweite Restrukturierung und Zusammenlegung von „Objekten“ bei Aufrechterhalten der Post-Serviceleistungen durch Alternativdienstleistungen ein Prozess war, der zentral geplant und gesteuert, aber dezentral umgesetzt wurde. Ich reaktivierte bereits zur Pensionierung anstehende oder bereits in Pension befindliche Senioren und setzte sie als Schlüsselträger vor Ort ein. Ihr postalisches Wissen sowie ihre regionale Kenntnis, ihre persönliche Verankerung bei der Belegschaft sowie in der Regionalpolitik waren Garant für die erfolgreiche und zeitgerechte Umsetzung dieses einzigartigen Zusammenlegungskonzeptes.

Von der Bundesanstalt zur Risikobewertungsagentur

Im Jahr 2004 nahm ich eine neue Herausforderung an. Meine Aufgabe war es, die ehemaligen nachgeordneten Dienststellen des Bundesministeriums für Forst- und Wasserwirtschaft (BMLFUW) und des Bundesministeriums für Gesundheit, Frauen und Jugend (BMGFJ) in die Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH, kurz AGES, zu integrieren. Aus den ehemaligen 18 Bundesanstalten sollte eine Risikobewertungsagentur aufgebaut werden.

War bisher mein unternehmerisches Bestreben, Betriebe unter Hilfe des Marktdrucks nachhaltig zu sanieren, so fehlt im hoheitlichen Bereich dieser „kulturbeschleunigende“ Faktor. Trotz privatrechtlicher Unternehmensstruktur in Form einer GmbH bleibt die monopolistische Marktstellung erhalten. Der mentale Veränderungsdruck hin zu Kundenorientierung, Produktivitäts- und Effizienzsteigerung erfolgt deshalb über die gezielte Steuerung und Verknappung von Finanzmitteln.

War ich zu diesem Zeitpunkt überzeugt, den Schlusspunkt in meinem beruflichen Leben gesetzt zu haben und alle Herausforderungen

mehr oder minder erfolgreich gemeistert zu haben, so tauchte mit der Österreichischen Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH ein mir bislang unbekannter Gipfel auf, der völlig neue Gesteinsformationen bot. War die Industrie für mich noch Urgestein und der Dienstleistungsbereich schon eher Kalkgestein, so war ich mitten in dem mir fremden Non-Profit-Bereich im Sandgestein.

Mit ihrer Gründung im Jahr 2007 und der gleichzeitigen Integration der bislang selbstständig agierenden Bereiche Landwirtschaft, Lebensmittel, Veterinär- und Humanmedizin sowie des gesamten Arzneimittelbereichs wurde der gesamte Lebensmittelkreislauf „from the stable to the table“ inklusive Arzneimittelzulassung, Medizinprodukte und Inspektionen in einer Gesellschaft gebündelt. Der kulturelle Wandel von Teilorganisationen war nahezu ein Jahrhundert vom kammeralistischen Stil geprägt und wurde in eine gesellschaftsrechtliche Struktur, gemäß GesmbH-Gesetz, übergeführt. Dabei gilt es, den mentalen Wandel bei den Mitarbeitern – den Adressaten der Dienstleistung nicht als „Normunterworfenen“, sondern als Kunden zu sehen – nachhaltig abzusichern. Neu an der Aufgabenstellung war, diese Gesellschaft als Non-Profit-Organisation zu sehen, deren Aufgabe darin besteht, „volkswirtschaftlichen“ Nutzen für den Verbraucher durch den Wandel „vom Amt der Laboranalytik hin zur Risikobewertungsagentur“ zu stiften.

Mein Zugang als Change-Manager

„Um klar zu sehen genügt ein Wechsel der Blickrichtung.“

(Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller und Flieger, 1900–1944)

Die folgenden Ausführungen basieren auf meinen persönlichen Erfahrungen, Erfolgen und Misserfolgen. Stark beeinflusst und geprägt in meinem Weltbild als Führungskraft haben mich die Autoren Erich Fromm, Viktor Frankl und Paul Watzlawick. Insofern sehe ich mich nicht als „Sanieer“ im klassischen Sinn (Troubleshooter), sondern in Anlehnung an den