

Die Lust an der Norm

Katja Barloschky

Ein ManagementHandbuch

bremer arbeit gmbh

Ein Management Handbuch – Steinbruch für Benutzer|innen

Geheime Kommandosache ?

Bücher über Management gibt's wie Sand am Meer – Management Handbücher selber dagegen gehören zu gehüteten Geheimnissen von Unternehmen. Das vorliegende Management Handbuch der bremer arbeit gmbh (bag), zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000, steht der Belegschaft als Loseblattsammlung und digital zur Verfügung. Und damit kann es eigentlich auch gleich an die Domtüren genagelt oder auf dem Marktplatz verteilt werden. Drucken wir es also. Transparenz, Beteiligung und Offenlegung von Entscheidungs- und Handlungsgrundlagen sind wichtige Elemente, ja Voraussetzungen einer Zivilgesellschaft, die den Brüchen und unsicheren Zumutungen der Zweiten Moderne offensiv und humanistischen Werten verpflichtet begegnen will. Sie sind, nach unserer Überzeugung, zugleich unverzichtbare Bestandteile modernen und erfolgreichen Managements. Mit Blick auf die Konkurrenz am Markt folgt die Veröffentlichung des Handbuches der Losung »Kooperation trotz Konkurrenz«. Wirklich wichtig ist ohnehin das Tun. Die Praxis in den Betrieben, das Handeln der Führungskräfte und verantwortlichen Manager|innen entscheidet letztendlich darüber, ob die selbst gesteckten Ziele erreicht werden.

Das Handbuch beschreibt die für den ganzen Betrieb geltenden Managementgrundsätze und -prozesse. Zum Gesamtsystem gehören Org-Handbücher der Unternehmensbereiche, in denen die Verfahren des operativen Kerngeschäfts der bag festgelegt werden; sie sind nicht Gegenstand der Veröffentlichung.

Ist das denn übertragbar?

Ja. »Unser Unternehmen hat doch nichts zu tun mit Mittelverwaltung oder Verwaltung. Wir produzieren Tische«. Macht nichts. »Eine GmbH – die können's sich ja leisten! Ich verantworte meinen Betrieb ganz allein!«. Eben drum. »Wir sind aber gemeinnützig und haben mit Gewinnmacherei nichts zu tun«. Soso. Und außerdem: egal.

Denn die Aufgabe, eine Organisation, eine Unternehmung zu führen und zu leiten, liegt in jedem der genannten Fälle vor. Es geht hier nicht um Tische, Kühlschränke, IT-Sicherheitsberatung oder (wie in unserem Fall) Programmbegleitung – es geht um Führen und Leiten. Wir sprechen über Ziele, Personalführung, Kommunikation, Infrastruktur, Qualitätspolitik. Und das tun Sie doch auch, oder? Falls nein, sollten Sie vielleicht schleunigst damit beginnen, mit oder ohne DIN EN ISO. Wir reden über die Herausforderung, als Unternehmen am Markt zu bestehen, über den Tag hinaus; die externen und internen Anforderungen an unser Handeln im Gewusel des Tagesgeschäftes nicht aus den Augen zu verlieren und sie möglichst präzise und systematisch zu prognostizieren; die Potentiale und Stärken der Mitarbeiter|innen durch geregelte und gesteuerte Beteiligung zu erschließen; mit Transparenz und verbindlichen Regeln der Kommunikation Reibungsverluste zu vermeiden; die erforderlichen technischen und arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für ein maximales Arbeitsergebnis zu schaffen; die eigenen Qualitätsansprüche nicht nur auf Hochglanz zu drucken, sondern zum Nutzen des gesamten Betriebs regelmäßig am Leben zu messen und ihnen auf die Sprünge zu helfen.

Und wir reden über die Lust an der Arbeit, allem Stress und allen Zweifeln zum Trotz!

Die Verfahren selbst sind nicht »übertragbar«, möglicherweise. Aber die Herangehensweise, die Systematik, die »Übersetzung der ISO« schon. Und vielleicht finden Sie überdies Anregungen für Ihre eigenen Auseinandersetzungen um Grundsätze, Haltungen und Methoden in der Leitungs (oder Betriebsrats-)arbeit.

Ständige Baustelle, oder:

das Handbuch von heute ist der Stand von gestern

Revisionsstand: Juni 2005. »Das ist ja veraltet!« In der Tat, das ist es. Weil Qualität kein Zustand ist und Management auch nicht. Das Leben geht weiter. Und ein lernendes Unternehmen weiß das und gießt deshalb seine Verfahren nicht in Beton. Das Prinzip der ständigen Veränderung – hoffentlich Verbesserung – gilt auch und gerade für die Leitung eines Unternehmens.

Unser Handbuch weist Lücken auf, wie Ihnen beim Lesen sicher auffallen wird. Es wächst, neue Verfahrensvereinbarungen werden hinzugefügt, andere werden revidiert, an das Leben angepasst (und nicht umgekehrt), die Erfahrungen der Teams und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeiter|innen werden aufgenommen. Mit anderen Worten: die Angaben in diesem Buch sind, wie immer, »ohne Gewähr«. Auch deshalb ist es ein »Steinbruch«, nicht mehr und nicht weniger.

Abschreiben? Risiken und Nebenwirkungen

Sie möchten das Handbuch abschreiben für Ihren eigenen Betrieb?

Bitte sehr, tun Sie sich keinen Zwang an.

Ein paar unverbindliche Hinweise auf Risiken und Nebenwirkungen halten wir dennoch für angebracht:

- Jedes Unternehmen ist ein Einzelfall, ein Unikum, etwas Besonderes, eine eigene Welt. Jeder Betrieb fühlt sich anders an, sieht anders aus, hat (oder braucht) eine eigene Sprache, ein eigenes »wording«, ein eigenes Erscheinungsbild. Manches aus unserem Handbuch mag für Sie passen, sicher nicht alles.
- Sie müssen schon selbst »glauben«, was Sie schreiben, was Sie als Führung in ihr Unternehmen hineinsprechen|drucken! Daran hängt Ihre Glaubwürdigkeit, die Nachhaltigkeit Ihrer Wirkungskraft in den Betrieb hinein und nicht zuletzt Ihren Kund|innen gegenüber. Prüfen Sie also genau, was Sie abschreiben und ob Sie wirklich einverstanden sind. »Der Teufel ist ein Eichhörnchen«, wie es in unserer Leitungsrunde am blauen Tisch so schön heißt. Worte und Sätze sind ernst gemeint und sagen viel, so manches Mal mehr, als es auf den ersten Blick scheint.
- Die ISO ist beweglich, inzwischen, gottlob. Aber sie ist nicht endlos dehnbar und auch Papier ist nicht nur geduldig. Die Veranstaltung muss sich an der Lebensrealität Ihres Unternehmens messen lassen können.

Was immer aber für Sie nützlich sein kann, inhaltlich oder formal – wir freuen uns drüber!

Mehr Erläuterungen zu den Inhalten, zu Philosophie und Entstehungsprozess dieses Handbuches finden Sie – falls Sie Lust und Interesse haben – in dem kleinen Bändchen »Die Lust an der Norm«.

Mit allerhand Grüßen

Katja Barloschky, Karin Jahn, Elfriede Dieke, Gaby Ohlrogge, Rena Resseguier

Die Lust an der Norm

Notizen zu Entstehung
und Philosophie
eines Management-
Handbuches
Katja Barloschky



Die Lust an der Norm

Notizen zu Entstehung
und Philosophie
eines Management-
Handbuches
Katja Barloschky

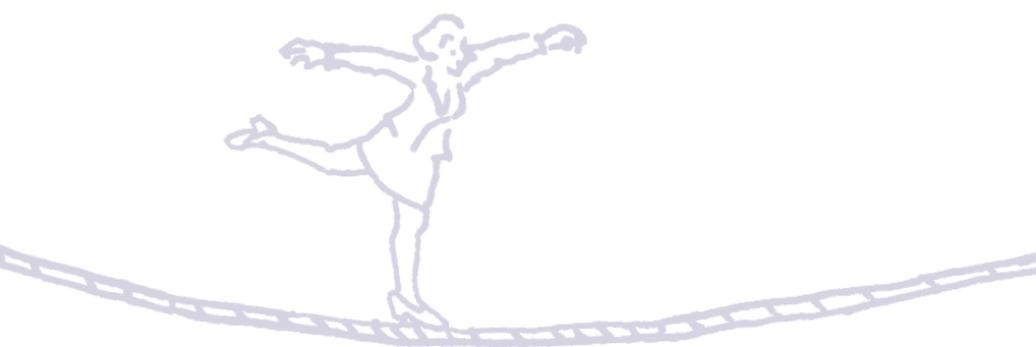


Katja Barloschky
Geschäftsführerin, bremer arbeit gmbh
Langenstraße 38-42, 28195 Bremen

© 2005.
Alle Rechte beim SachBuchVerlag Kellner,
St.-Pauli-Deich 3, 28199 Bremen
Fon 0421 | 77 8 66, Fax 0421 | 70 40 58
sachbuch@kellnerverlag.de
Gestaltung: Anke Schabacker, Bremen
Zeichnungen: Isa Fischer, Bremen
Druck: ACSO-Sturm-Druck, Bremen

ISBN 3-927155-83-7

1. Voraussetzungen eines Berichts 5
2. QM – das auch noch? 11
3. Noch mehr Bürokratie? 19
4. Ethisches Management und
»social quality leadership« 25
5. Keine Angst vorm Personal! 39
6. Sicherheit in der Unsicherheit:
dem Wandel inneren Boden bereiten 49
7. »Das« QM. Management und
Geschlechterdemokratie 57
8. Transparenz statt Herrschaftswissen 65
9. Qualität ist kein Zustand 73
10. Die Norm übersetzen 79
11. Dr. Gerald Graubner,
ISO live bei der bag 83



Norm und Lust? Schon das Wortpaar Arbeit und Lust ist nicht des Landes Brauch. Und dann gar der sperrige, nach Bürokratie oder Seifenblase klingende Begriff »Qualitätsmanagement«, abgekürzt QM. Also noch eines von den »Glücklich-sein-leicht-gemacht-Büchern«, diesmal für Führungskräfte und solche, die es werden oder sich schlicht in die Belange ihres Unternehmens einmischen wollen?

Mitnichten. Vielmehr sollen hoffentlich erhellende und nützliche Einblicke in einen Leitungsprozess, seine Voraussetzungen, Erfahrungen und Ergebnisse gegeben werden – mit all den Brüchen, der Mühsal und der Lust, die damit zusammenhängt.

Die darüber schreibt ist 50, Mutter von zwei Söhnen, studierte Pädagogin, seit 18 Jahren in der Branche »arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen« berufstätig (mit einem kleinen Ausflug in den PR-Bereich), die meiste Zeit in Leitungsfunktionen, Geschäftsführerin von Betrieben und Verbänden, seit Gründung der bremer arbeit gmbh im Jahr 2001 Chefin des öffentlichen Unternehmens.

Also eine aus den Führungsetagen, in denen das Stöhnen über zu viel Arbeit immer noch zum guten Ton gehört, wo volle Terminkalender Insignien von Einfluss, Bedeutung und Macht darstellen, Erreichbarkeit eher misstrauisch beäugt wird und Zweifel oder gar Ängste als Schwäche gelten und peinlichst verschwiegen werden?

Nein. Aus den Führungsetagen stimmt. Aber ansonsten eine von denen, die sich mühsam aus dem Teufelskreis befreien, der entsteht, wenn Erfolg mit »viel« gleichgesetzt wird; denen Nichterreichbarkeit und ein zu voller Terminkalender inzwischen eher peinlich sind; die die »Pathologie« eines Arbeitssystems nachdenklich stimmt, in dem Erwerbsarbeit Menschen und Gesellschaft zusammenhält und gleichzeitig am Montag nichts sehnlicher erwartet wird als das Wochenende; die dem üblichen »entweder|oder« nicht mehr viel abgewinnen können und statt dessen einem souveränen »sowohl als auch« auf der Spur sind; und die aus ureigenster Erfahrung wissen, wie dicht Hybris, Selbstüberschätzung, Selbstüberforderung einerseits und Selbstzweifel, Verzweiflung und Zusammenbruch als Bewegungsform dessen andererseits beieinander liegen können.

Überdies eine Managerin, die nicht aus dem Öffentlichen Dienst kommt – und nun im Guten wie im Schlechten mit ihm konfrontiert ist. Überzeugt davon, dass die öffentlichen Angelegenheiten ein »weiter so!« in fast jeder Hinsicht verbieten; dass der anstehende Umbau der Gesellschaft an Haupt und Gliedern erst am Anfang steht; dass nicht nur das Tempo, sondern auch die Dimensionen der Veränderungen verunsichernd in alle Bereiche des Lebens wirken; dass die Öffnung für Veränderungsprozesse deshalb zu den wichtigsten Aufgaben in Politik. Verwaltungen

und Wirtschaft gehört und alle Kräfte darauf gerichtet werden müssen, uns selber, Menschen, Gemeinwesen und Betriebe, für diesen Prozess zu ertüchtigen.

Sie hat zugleich leicht reden.

Denn sie genießt in vollen Zügen ein auf Führungsetagen wahrscheinlich seltenes Privileg und Glück: nämlich eingebettet zu sein in ein Leitungskollektiv, das diesen Namen tatsächlich verdient. Fünfköpfig inkl. Chefin ist die Geschäftsleitung der bremer arbeit gmbh (wobei die Tatsache, dass es sich dabei um Frauen handelt, Zufall ist und nicht bewusstes Ziel der Personalauswahl). Bei allen Unterschieden (die wir wertzuschätzen wissen!) wird diese Leitung durch einen Konsens über zentrale Fragen des Selbstverständnisses zusammengehalten. Oder besser: um diesen Konsens ringen ihre Mitglieder, immer wieder und manchmal wieder von vorn. »Wir«, nicht »die«! – oder auch: »der Fisch fängt am Kopf zu stinken an«, in dieser gemeinsamen Überzeugung und bewussten Übernahme von Verantwortung liegt eine der wichtigsten Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit. Der miteinander geteilte Anspruch, betriebswirtschaftliche Ziele auch unter ökonomischem Druck mit Werteorientierung zu verbinden – und zwar auch im Interesse des Unternehmens! – macht das Leben und die Arbeit zwar nicht unbedingt einfacher, aber erfüllter. Machtbewusstsein und Interessenkollision, das Bedürfnis nach individuellen »Bühnen« und Einfluss sind auch in einer weiblichen Führungsriege zu Haus – und werden nicht unter den Teppich gekehrt. Konflikte, Kompromisse, Abstürze und Einbrüche gehören ebenso zu den gemeinsamen Erfahrungen wie persönliche Ängste, Zweifel oder Befindlichkeiten. Der Punkt ist, all dem Raum und Bewegungsformen zu geben. Dazu gehören ganz schlichte und banale Dinge, wie etwa der regelmäßige Tagesordnungspunkt »Kritik und Lob« oder das selbstverständliche Interesse am Befinden der Einzelnen. Beim Schreiben fällt auf, dass in dieser Leitung Privat und Job – unausgesprochen – strikt getrennt werden; dass es aber mehr im Leben gibt als »den Laden«, und zwar Schönes wie Schwieriges, darüber herrscht ebenso stillschweigende Übereinstimmung.

Sicher, die letztendliche Verantwortung trägt die Geschäftsführerin, und es gibt diese Momente, in denen die Luft dünn wird und die Einsamkeit des Jobs zuschlägt – aber das Zusammenspiel, die Stimmigkeit und die rückhaltlose Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit im Führungsteam reißt fast alles wieder raus. Dieses Erfahrungswissen hat in dem hier zugrunde liegenden Management-Prozess neue Nahrung bekommen.

Für die Autorin selbst war es der dritte betriebliche Zusammenhang, in dem es unter ihrer Regie um die Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems ging. QM – erfahren im weitesten Sinn waren außerdem weitere drei Kolleginnen. Insofern ganz gute Voraussetzungen: alle oder die meisten hatten eine mehr oder weniger ausgeprägte Vorstellung von der »Norm«. Vom Kopf her auch die Erkenntnis, dass sie nützlich ist oder sein kann. Und im Hinterkopf die Erfahrung, dass sie redundant ist, nervig im Normalfall, und ohne zusätzlichen Druck und Mehrarbeit nicht zu haben sein würde.

Zum empirischen Befund der Ausgangsbedingungen gehört außerdem die traurige Tatsache, dass die Chefin, in deren Ver-



antwortung die Qualitätspolitik des Unternehmens liegt und zu liegen hat, eher das Gegenteil einer »Norm«-Frau ist; nämlich unter dem Aspekt, dass »Ordnung«, Detailarbeit, Formulare und sonstige Unabdingbarkeiten im Zusammenhang mit den Forderungen des DIN EN ISO-Zertifikats nicht zu ihren Leidenschaften oder besonderen Stärken zählen. Das nennt man auch »Schwächen im finish«. Wie gut und unersetzbar, wenn es in der Führungsriege auch leidenschaftliche »Erbsenzählerinnen« gibt. Und begeisterte »Formularerfinderinnen«. Und kritische »Gegen den Strich-Bürsterinnen«. Und »Begeisterungsbremserinnen«, die bei typischen Höhenflügen immer wieder auf die Niederungen der Ebene verweisen. Mit anderen Worten: die Mischung macht's!

Und der Betriebsrat?

Formal ist er nur sehr bedingt zu beteiligen. Mitbestimmungspflichtig ist der Großteil eines Management-Handbuches strenggenommen nicht. So weit dazu.

Dass er als legitimiertes Interessenvertretungsorgan der Beschäftigten unbedingt und so weit wie eben möglich einbezogen werden sollte in den QM-Prozess eines Unternehmens, das steht auf einem ganz anderen Blatt. Nämlich dem, inwieweit Beteiligung ernst gemeint ist - und von den Mitarbeiter|innen ernst genommen werden kann; ob es gelingt, Grundsätze und damit gewollte Unternehmenskultur tatsächlich mit Leben zu füllen; in welchem Maße die vereinbarten Verfahren im Betrieb verankert und umgesetzt werden; ob Qualitätsansprüche und -kriterien, als ständiger Verbesserungsprozess verstanden, in Fleisch und Blut des Unternehmens eingehen, zum »normalen« Bestandteil des Alltagsgeschäfts werden. Und ohne das ist vieles Nichts.

Im vorliegenden Fall ist der Betriebsrat an der Freigabe des gesamten Handbuches beteiligt worden. Ob die Intensität der Einbeziehung bisher ausreichend war, wird sicher unterschiedlich bewertet. Nicht zuletzt sind dabei die zeitlichen Möglichkeiten eines kleinen Betriebsrates ohne Freistellung zu berücksichtigen. Festzuhalten bleibt: schon die Beteiligung des Betriebsrates vor der Freigabe des Management Handbuches hat in vielen Punkten zu Verbesserungen, zur Vermeidung ernsthafter Fehler oder möglicher »Fettnäpfchen« geführt - und ganz sicher zur Erhöhung der Akzeptanz des gesamten QM-Systems. Die Kolleg|innen des bag-Betriebsrates wissen von manchem Kummer mit ihrer Geschäftsführung zu berichten, was die Einhaltung von vereinbarten Regeln der Zusammenarbeit betrifft, und ohne Mahnung und Konflikte geht es auch in diesem Betrieb nicht zu. Aber das Ringen um »Augenhöhe« lohnt sich und macht sich bezahlt, in vielerlei Hinsicht.

Zur Abteilung »Lust« im Berufsalltag gehören natürlich auch noch andere Dinge. Zum Beispiel das: Humor. Neben sich stehen, Slapsticks wahrnehmen, Realitätskomik zulassen, über sich selbst lustig machen. Lachen können und die unmittelbare psychische und physische Wohltat spüren. Oder: wenn's am schwierigsten wird, kommt die Lust. So viel zum Thema Arbeit und Erotik. Ist das männlich? Egal. Oder auch: mit 50 steigt die Lust, und womöglich die Fähigkeit, lustvoll zu arbeiten. Den in-between vielbeschriebenen »flow«, das mit sich und der Aufgabe »im Fluss« oder »eins« sein durch Hingabe und Versenkung,

immer wieder herzustellen - und dennoch die nötige Distanz und damit die Wahrnehmung der Umwelt wie der »ganzen Person« und ihrer Grenzen wahren zu können.

Ein weites Feld. Und hier nicht Thema.

Vielmehr soll berichtet werden von der Mühsal und der Lust, einen QM-Prozess einzuleiten, von Beweggründen für Grundsätze und Entscheidungen, von Erfahrungen und Erkenntnissen beim Erarbeiten eines Management-Handbuches. Und das ohne Anspruch auf Originalität, sondern anhand konkreter Beispiele aus dem ganz normalen Leben eines kleineren, mittelständischen Betriebes mit 60 Mitarbeiter|innen.

Quer zur »Gliederung« des Handbuches oder dem üblichen ISO-Inhaltsverzeichnis werden die wichtigsten Inhalte und Erläuterungen in folgenden weiteren Kapiteln dargestellt:

»QM – das auch noch?«: in diesem Kapitel geht es um die Frage, ob Qualitätsmanagement eine »zusätzliche« Aufgabe ist oder organischer Bestandteil von Führen und Leiten und was das im praktischen Umgang mit der Norm bedeutet.

»Noch mehr Bürokratie?«: kaum zu glauben, aber an dieser Stelle singt die Autorin das hohe Lied auf äußere und innere Insignien »guter Verwaltung«.

»Ethisches Management und ‚social quality leadership‘«: hier sind Bemerkungen zur neueren Debatte über Wertorientierung in der Unternehmensführung zu finden und die Werte, die das Handbuch prägen.

»Keine Angst vorm Personal!«: wer die nicht kennt, kann das Kapitel überschlagen; alle anderen können hier nachlesen, welche Grundüberlegungen zur Personalführung den Verfahrensvereinbarungen im Handbuch zu Grunde liegen.

»Sicherheit in der Unsicherheit: dem Wandel inneren Boden bereiten«: warum Change-Management zum täglich Brot der Unternehmensleitung gehört und wie die Norm diese Herausforderung unterstützen kann.

»Das QM-Management und Geschlechterdemokratie«: ein Kapitel für Frauen und Männer, die keine Angst vor Geschlechterdifferenz haben und auch in der Arbeit bewusst mit ihr umgehen wollen.

»Transparenz statt Herrschaftswissen«: wie geregelte und gesteuerte Kommunikation Unternehmensziele befördert und was dabei zu beachten ist.

»Qualität ist kein Zustand«: in diesem Kapitel wird erläutert, wie das QM-Prinzip der ständigen Verbesserung in Verfahren gegossen wurde und was die Verfasserinnen sich davon versprechen.

»Die Norm übersetzen!«: wie das Unternehmen die ISO gesprengt, wieder zusammengesetzt und für die eigenen Bedingungen passend gemacht hat.

Dr. Gerald Graubner, der externe QM-Berater der bag, der der Geschäftsleitung mit Rat und Ruhe zur Seite stand und den gesamten Prozess begleitet hat, konnte für ein eigenes Kapitel am Schluss des Buches gewonnen werden: »*Warum die Norm sich verändert hat*«: Hintergründe zu Geschichte, Eckpunkten und Leitgedanken der DIN EN ISO 9001:2000.

Los geht's.

10 (11

Die bremer arbeit gmbh (bag) wurde Mitte 2001 gegründet. Ein privatrechtliches, dem Handelsrecht unterliegendes Dienstleistungsunternehmen der Freien Hansestadt Bremen, beliehen mit den arbeitsmarktpolitischen Mitteln des Landes und dem Auftrag, die entsprechenden Programme professionell, bürger|innennah und »aus einer Hand« zu managen. Mit der Perspektive, weitere Aufträge, auch außerhalb Bremens, zu akquirieren und dadurch sowohl zur Haushaltssanierung beizutragen als auch die Zukunft des Unternehmens auf mittlere und längere Sicht abzusichern.

Ein aufregendes, spannendes und ehrgeiziges Projekt, wert, den bisherigen Erfahrungen und Ergebnissen ein eigenes Buch zu widmen und Schlussfolgerungen, auch für andere Länder und Kommunen, zu ziehen. Aber nicht hier und nicht jetzt.

Hier und jetzt nur so viel: mit der Geburtsstunde der bag war klar, dass dieser Betrieb nicht der Öffentliche Dienst ist und sich am Markt orientieren muss. Und es war klar: der Laden muss gut werden, bei Strafe seines Untergangs! Wie im richtigen Leben.

Keine Frage: zur Konkurrenzfähigkeit in einem unübersichtlichen, in Bewegung befindlichen und in Teilen prekären Markt gehört, ein Qualitätsmanagement einzuführen und zertifizieren zu lassen. Auch nach innen ist dieser Prozess notwendig, um die erforderliche Prozessqualität tatsächlich zu realisieren, selbst das war unumstritten. DIN EN ISO, na klar.⁽¹⁾ Sofort. Beschluss, Verkünden, externe Beratung und Begleitung ausschreiben und aussuchen, umsetzen. Wer macht's?

Wie gesagt: die Ausgangsvoraussetzungen waren nicht schlecht. Die Chefin kannte sich leidlich aus, auch die (zu diesem Zeitpunkt noch rudimentäre) Leitung wusste, wovon die Rede war. Immerhin.

Und trotzdem: es wurde und wurde nichts daraus. 2001, 2002, 2003 – in jedem »Lagebericht« der Geschäftsführerin zum Jahresabschluss tauchte er wieder auf, der mit wechselnder Lyrik begründete Satz: »Die Zertifizierung ist für das nächste Geschäftsjahr vorgesehen.« Peinlich!

In Wirklichkeit war es so: immer gab es »etwas Wichtigeres«.

Im konkreten Fall lässt sich das Rumpfgeschäftsjahr 2001 noch darstellen: Gründungsprozess (Infrastruktur besorgen, Übergangsräume herrichten, zusätzliches Personal finden, neue Strukturen erfinden und implementieren, Erscheinungsbild herstellen, IT-Entscheidungen treffen, HGB-Buchführung einführen...) – und das alles bei laufendem operativen Geschäft.

