



Dieter Siegel

CEO (bis Juli 2022)
Rosenbauer International AG
dieter.siegel@rosenbauer.com



Clemens Zierler

Head of Corporate Development
Rosenbauer International AG
clemens.zierler@rosenbauer.com

Systemische Strategieentwicklung als Stadtplanung im Unternehmen

Fallstudie eines Strategieentwicklungsprozesses durch analoge Intervention

In der Rosenbauer International AG wurde in den Jahren 2020 bis 2021 ein systemischer Strategieprozess durchgeführt. Dabei wurde unter breiter Einbindung weiterer Teile der Organisation und ausgehend von der grundsätzlichen und proaktiven Annahme der strategischen Gestaltbarkeit an einem Zukunftsbild in Form einer analogen Intervention gearbeitet. Aufbauend auf der Metapher des Unternehmens als Stadt und durch Darstellung der Unternehmenshistorie als Stadtentwicklungsschritte, wurde unter Anwendung der Walt Disney Methode in einem mehrstufigen Prozess ein wünschenswertes und erreichbares Zukunftsbild des Unternehmens gezeichnet, verfeinert und konkretisiert. So entstand die Strategie „Rosenbauer City 2030“.

Einleitung

Der vorliegende Beitrag beginnt mit einer allgemeinen Darstellung der Idee systemischer Strategieentwicklung, welche den Rahmen spannt und Bezug auf gängige Managementliteratur nimmt. Nach einer kurzen Information zur Darstellung des Fallstudienunternehmens wird die konkrete Form der analogen Intervention beschrieben: Das Unternehmen als Stadt. Fortgesetzt wird der Beitrag mit der Darstellung der konkreten Veränderungsarchitektur, welche mit ihren Architekturelementen Wirkung in der Organisation entfaltet. Abgeschlossen wird mit einem Bezug auf die besondere Art der Durchführung des Strategieentwicklungsprozesses (online) sowie mit einem Fazit zu Limitationen des Ansatzes und einem Ausblick auf die nächsten Schritte der Strategieimplementierung.

Systemische Strategieentwicklung

Die Versuchung liegt nahe, einen Artikel über einen Strategieprozess, der in den Jahren 2020 und 2021 durchgeführt wurde, mit einer Einleitung über die Corona-Pandemie und all ihren Implikationen und Herausforderungen zu beginnen. Wir wollen diesen Weg nicht auf diese Weise beschreiten. Wir beginnen ihn radikal anders. Wir beginnen ihn, indem wir die Gestaltung an den Anfang stellen. Gestaltung ist möglich! Genau dieser Satz sollte nach unserer Ansicht am Anfang jeder strategischen Überlegung stehen. Wer sich nur als passiver Rezipient seines Umfelds betrachtet, wird letztendlich auch nur der- oder diejenige sein, der oder die gestaltet wird. Denn es gilt für jede Managemententscheidung wie auch für gute wissenschaftliche Praxis:

1. Alle Annahmen über die Zukunft basieren auf Erfahrungen aus der Vergangenheit. Induktives Schließen kann zu Überraschungen führen.¹
2. Darüber hinaus kann jede Strategie nur bedingt Rücksicht auf Veränderungen der zugrundeliegenden und angenommen Rahmenbedingungen nehmen.
3. Die Komplexität aller Systemumwelten kann nur schwer von zentralen Instanzen allein wahrgenommen werden.

! Management-Empfehlung

„Die Lust am Gestalten muss im Rahmen eines Strategieprozesses von Anfang an entwickelt und aufrecht gehalten werden. Üblicherweise geht man in Strategieprozessen sehr bald auf die Finanzkennzahlenebene und führt quantitative Marktstudien durch. Wir haben uns in unserem Strategieprozess bewusst gegen diesen Weg entschieden und haben auf die Kreativität unserer Führungskräfte und unserer gesamten Organisation gesetzt. Nur so konnten wir das volle Potenzial der Organisation heben und haben uns bewusst in eine gestaltende Rolle als führendes Unternehmen unserer Branche bewegt. Letztlich mündete dieser Anspruch sogar im Claim unserer neuen Strategie: We guide the industry!“

Dieter Siegel, CEO

Wie man als Führungskraft mit diesen fundamentalen Herausforderungen umgeht, hängt vom jeweils vertretenen Paradigma von Management und Führung ab. Ein lineares Maschinenparadigma siedelt die Informationssammlung, Analyse und Entscheidung eher in Einzelpersonen an. Ein systemisches Paradigma wird auch nach Einbindung möglichst vieler Betroffener streben. Das gebrauchte Paradigma beruht auch auf einem tieferliegenden Menschenbild: Ist der/die Einzelne grundsätzlich faul oder fleißig? Sind Gruppen eher klug oder dumm? Immanente Krisen und der allgemeine BANI-Zustand² unserer Wirtschaftswelt zeigen aus unserer Sicht deutlich, dass ein direktiv-lineares Management- und Führungsverständnis und der alleinige Glaube an „höher bezahlte Einsicht“ nicht länger zu Erfolgen führen kann. Wie ein System auf Interventionen reagiert, entscheidet es selbst.³ Dies und die Vorbedingung des eingangs erwähnten Gestaltungswillens begründet die Einnahme einer grundlegend systemischen Haltung, welche in

Anlehnung an Luhmann Organisation als soziales, nicht steuerbares System⁴ und Management als Form einer systemischen Schleife versteht, in der Veränderung notwendigerweise nur von innen, d.h. unter Einbindung einer breiten Basis der Organisation erfolgen kann.

Um auf die oben genannten fundamentalen Herausforderungen einzugehen, bieten sich verschiedene Herangehensweisen an. Die ersten beiden Herausforderungen lassen sich vor allem durch eine richtige organisatorische Aufstellung und durch die korrekte Methodik in der Strategieimplementierung reduzieren. Einige Managementmodelle liefern dafür erste Ideen. Bereits Schreyögg⁵ stellt fest, dass strategische Planung keinem linearen Prozess folgt, sondern in Schleifen und Feedbacks abläuft. Er stellt die Idee in den Mittelpunkt, „den Managementprozess als Steuerung der Grenzerhaltung komplexer Systeme zu begreifen“. Auch Malik greift das systemische Verständnis über seine Basis-Modelle für die Bereiche Governance, Leadership, Strategie, Struktur, Organisationskultur sowie für das Management von Organisationen und das Selbstmanagement von Menschen auf. Er beschreibt über diese Modelle eine Möglichkeit zur Beherrschung komplexer Zusammenhänge mittels kybernetischer Methoden.⁶ Auch im St. Galler Managementmodell wird ein Erklärungs- und Deutungsansatz verschiedener Unternehmensbereiche dargelegt, der die Beherrschung des sozialen Systems Unternehmen von Umweltsphären, über Anspruchsgruppen den Weg über Interaktionsthemen zu den Prozessen, Ordnungsmomenten (zu welchen die Strategie zählt) und Entwicklungsmodi findet.⁷ In den letzten Jahren leisten auch agile Organisationsformen und Methoden hierzu ihren Beitrag.⁸ Aber bereits in der Strategieentwicklung kann man durch richtige Methoden und Techniken einen besseren Blick in die Zukunft werfen. Dazu gehören z.B. Szenariotechniken, Zukunftsbilder, Trend meta boards aber auch Roadmaps. Wer noch einen Schritt weiter gehen möchte, kann diese noch durch sogenannte Wildcards kritisch hinterfragen und auf radikale, strategische Wendepunkte hin prüfen.⁹ In Verbindung mit diesen Methoden, lässt sich die dritte Herausforderung vor allem durch eine möglichst breite Einbindung verschiedener TeilnehmerInnen im Prozess der Strategieentwicklung bestehen.¹⁰

Wir können also zu Beginn die These formulieren: Die Geschwindigkeit und Häufigkeit radikaler Wendepunkte in strategischen Grundannahmen erfordert die Anwendung systemischer Strategieentwicklungs- und Strategieimplementierungsprozesse. Im vorliegenden Artikel beschreiben wir einen solchen Strategieentwicklungsprozess, welcher im Jahr 2021 in der Rosenbauer International AG abgelaufen ist.

i Über das Fallunternehmen



Die Rosenbauer International AG ist ein international tätiger Konzern und verlässlicher Partner der Feuerwehren auf der ganzen Welt. Das Unternehmen entwickelt und produziert Fahrzeuge, Löschtechnik, Ausrüstung und digitale Lösungen für Berufs-, Betriebs-, Werk- und freiwillige Feuerwehren sowie Anlagen für den vorbeugenden Brandschutz. Produkte aus europäischer, US-amerikanischer und asiatischer Fertigung decken alle wichtigen Normenwelten ab. Mit einem Umsatz von 975,1 Mio €, rund 4.100 Mitarbeitern (Stand: 31. Dezember 2021) und einem Vertriebs- und Servicenetzwerk in ungefähr 120 Ländern ist der Konzern der größte Feuerwehrausstatter der Welt.

Das börsennotierte Familienunternehmen besteht in der sechsten Generation und ist seit mehr als 150 Jahren im Dienste der Feuerwehren tätig. Kundenorientierung, Innovationskraft und Zuverlässigkeit sind die zentralen Stärken von Rosenbauer.

Eine Stadt als Analogie in der Strategieentwicklung

Eine der mächtigsten Interventionsarten der systemischen Organisationsentwicklung ist die analoge Intervention. Beispiele dafür sind die Metapher aber auch das Märchen und das Erzählen von Geschichten. Simon und Stierlin deuten darauf hin, dass Menschen vor allem in Geschichten denken und dass Metaphern Identifikationsmöglichkeiten schaffen.¹¹ Dies führt zu erheblich höherem Commitment aller im Prozess einer Veränderung beteiligten Personen. Im gegenständlichen Fallbeispiel der Strategieentwicklung der Rosenbauer International AG wurde die Analogie einer Stadt mit ihren Entwicklungsschritten gewählt. Anhand dieser Analogie wurde zunächst der bisherige Entwicklungspfad des Unternehmens gezeichnet und beschrieben.¹² Dies ermöglichte dem Vorstand, selbst über die Historie des Unternehmens zu reflektieren und dadurch allen im Prozess eingebundenen Personen eine ausgezeichnete Grundlage vorzubereiten, um wilden und freien Gedanken Platz zu geben. Der Prozess erhielt so auch seinen Namen: Rosenbauer City 2030.

Was die Städteanalogie auch wunderbar schaffte, war die Möglichkeit, den Beteiligten die Dringlichkeit von Veränderungen aufzuzeigen. So konnte die Historie des Unternehmens über Zäsuren in der Unternehmensgeschichte dargestellt werden. Rosenbauer hat eine Geschichte des Überwindens von Limitationen: Zunächst waren es räumliche Limitationen einer zu kleinen Produktionsstätte, die vergrößert wurde. In der Analogie der Stadt hat sich das Unternehmen über die Stadtmauern hinweg vergrößert. Danach war es die Limitation durch eine zu eng gefasste Vertriebsregion, es folgte die Internationalisierung. Die Analogie einer Stadt, die internationalen Handel treibt, lag hier nahe. Die nächsten Limitationen waren eine zu eng gefasste Rechts- und Organisationsform, die durch den Börsengang sowie durch eine Reorganisation aufgehoben wurden. In der Städteanalogie brachten wir neue Investoren in unsere Stadt und setzten eine Verwaltungsreform durch. Für die nächste Limitation wurde allein die Analogie ins Spiel

gebracht und so das Feld für neue Ideen durch alle am Prozess Beteiligten bereitet: Die Stadt soll zu einer Stadt der Menschen und nicht der Mauern umgebaut werden. Die Stadt soll als eine dynamische und smarte Stadt am Puls der Zeit angesehen werden, die weltweit vernetzt ist. Sie soll sich in eine Stadt der Möglichkeiten und Chancen für alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte verwandeln. Die Stadt soll ihre Tradition der Menschenzentrierung und der gemeinsamen Ziele bewahren, alles für den Moment zu geben, der zählt. Und es soll letztlich Nachhaltigkeit als Kernwert der Stadt und als Wettbewerbsvorteil in das wirtschaftliche Handeln einbezogen werden.

Architektur der Veränderung des Fallbeispiels

Wie eine Stadt verschiedene Bereiche der Planung und Gestaltung benötigt, so braucht auch jedes Veränderungsprojekt eine Veränderungsarchitektur, also einen organisatorischen Rahmen, in dem es abläuft. Diese Architektur verknüpft den Status quo mit dem Zielbild und sorgt für die Einbindung der zentralen Akteure. Auch systemische Strategieentwicklung braucht eine solche Veränderungsarchitektur. Wichtig ist auch, in den Architekturelementen einer solchen Veränderungsarchitektur bereits Prinzipien des gewünschten Zielzustandes präfigurativ vorwegzunehmen und so den neuen Zielzustand bereits vorab proaktiv zu gestalten.¹²

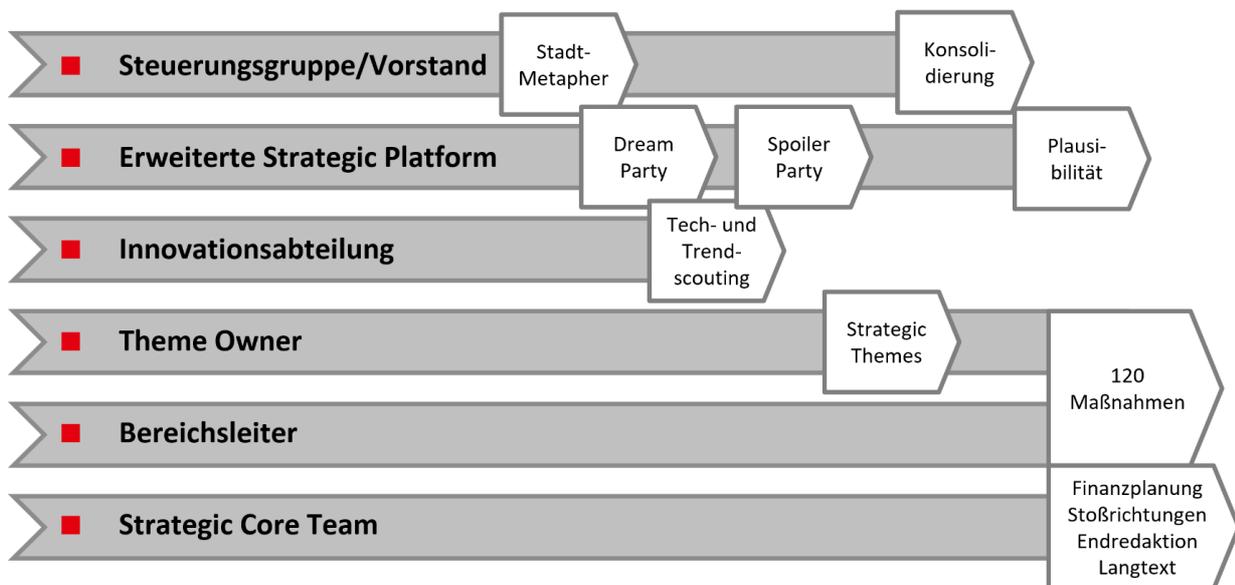


Abbildung 1: Architektur des Strategieentwicklungsprozesses Rosenbauer City 2030

Im Falle der Rosenbauer City 2030 sah die Veränderungsarchitektur in einer ersten Phase – Informations- und Ideensammlung – vor, dass der Gesamtvorstand mit seinen vier Mitgliedern, gleichsam der politischen Führung einer Stadt, als Auftraggeber des Prozesses agierte. Wie die politische Ebene traf der Gesamtvorstand vor allem wichtige Entscheidungen auf Basis vorbereiteter Informationen. Daneben war eine erweiterte Strategic Platform vorgesehen, welche aus dem Vorstand selbst, der ersten Führungsebene, den TeilnehmerInnen eines Inhouse-Führungskräfte-Entwicklungsprogramms sowie einigen weiteren vom Vorstand nominierten Personen bestand. Man könnte

diese Gruppe mit einem Entwicklungsausschuss einer Stadt vergleichen. Sie materialisierte die oben genannte breite organisatorische Einbindung und in ihr fand die Informationssammlung zur eigenen Situation sowie zu allen Umfeldbedingungen in Form der sogenannten Walt-Disney-Methode¹³ (siehe Infobox) statt. Weiters wurden hier auch inhaltliche Diskussionen geführt und es wurden Spannungsfelder innerhalb der eigenen Organisation transparent. Da dieses Architekturelement sehr groß war, wurde hier vor allem in Breakouts und auch in selbst organisierten Sessions gearbeitet, die um jeweils einen Vorstand gruppiert waren. Zweck dieses Architekturelements war auch die möglichst breite Einbindung weiterer Teile des Unternehmens. Der Vorstand bediente sich in dieser Phase auch noch der Innovationsabteilung, welche mittels Technologie- und Trendscouting einen weiteren Blick in die Zukunft warf. Im städtischen Bereich wäre dies ein Expertenkomitee. Ergebnis dieser Phase waren die zu sechs Strategic Themes verdichteten Stoßrichtungen, die in einer zweiten Phase – Ausarbeitung – bearbeitet werden sollten. Wie der Name sagt, sind dies allgemeine Themenfelder, die für die Zukunft des Unternehmens wichtig sein werden.

Walt-Disney-Methode

Die Methode beruht auf dem Gerücht, dass Walt Disney in seinem Büro drei Stühle hatte, um strukturiert neue Ideen zu schaffen:

1. Träumer-Stuhl
2. Kritiker-Stuhl
3. Realisierer-Stuhl

Die Teilnehmer/innen des kreativen Prozesses nehmen in dieser Methode zeitlich gestaffelt jeweils alle gemeinsam die jeweiligen Rollen ein. Die klare zeitliche Trennung der einzelnen Phasen verhindert, dass Träume/Ideen von vornherein durch Kritik torpediert werden, räumen der Kritik aber auch ausreichend Raum ein. Final dient die Realisten-Phase der dialektischen Conclusio.⁹

Anknüpfend an diese erste Phase der Informations- und Ideensammlung wurden die entwickelten Strategic Themes durch das nächste Architekturelement, die sogenannten Theme Owner ausgearbeitet, die mit einem städtischen Planungsausschuss verglichen werden können. Mithilfe eines Strategic Theme Development Canvas, einer einheitlichen und übersichtlichen Form der Darstellung der zentralen Elemente (Ziele, Ressourcen, Stoßrichtungen, etc.) eines Strategic Themes, gelang dies sehr gut. Die Theme Owner stimmten sich in wöchentlichen Standups ab. Das so entstandene Bild wurde nach einem konsolidierenden Vorstandsworkshop wieder in die erweiterte Strategic Plattform eingebracht und nochmals abgestimmt und auf Plausibilität hin geprüft. Danach wurden in der nächsten Phase – Konkretisierung – durch die Theme Owner mit den Bereichsleitern des Konzerns noch über 120 strategische Maßnahmen erarbeitet und gesammelt, die zur Zielerreichung nötig oder zumindest förderlich sein sollen.

Abschließend begann das kleinste Architekturelement, das Strategic Core Team, bestehend aus dem CEO, den Leitern von Corporate Development und Strategy Office, dem Assistenten des CEO und ein bis zwei externen Strategieberatern in der letzten Phase – Finalisierung und Redaktion –, die Inhalte der Strategie nach Maßgabe einer integrierten Finanzplanung für das Jahr 2030 zusammenzufassen und daraus die großen strategischen Stoßrichtungen auszuformulieren. Am ehesten könnte man dieses Element mit dem Büro des Bürgermeisters, in Verbindung mit der Finanzabteilung vergleichen. In

dieser Gruppe erfolgte auch die damit verbundene Endredaktion eines Strategielangtextes und einer Ressourcenaufschlüsselung als Basis für alle weiteren Planungen und Kommunikationsvorhaben. Neben dieser finalisierenden Redaktions- und Aufbereitungsarbeit steuerte das Strategic Core Team auch den gesamten Strategieprozess von Beginn an.

Besondere Situationen erfordern besondere Mittel

Die Rahmenbedingungen für einen Strategieprozess waren im Jahr 2021 denkbar ungünstig. Best Practice wären sicherlich eine Reihe von Klausuren und Face-to-face-Workshops, um den Austausch zu intensivieren und so ein optimales Ergebnis zu erreichen. Die Pandemie und die mit ihr verbundenen Maßnahmen der Kontaktbeschränkung zur Sicherheit der MitarbeiterInnen zwangen jedoch dazu, den gesamten Prozess in den digitalen Raum zu verlegen. So wurden ausnahmslos alle Termine virtuell über Videokonferenzen und virtuelle Whiteboard-Tools durchgeführt. Natürlich brachte das auch Vorteile mit sich. So konnte die Taktung der einzelnen Architekturelemente erhöht werden und es war möglich, die Architekturelemente global weitaus diverser zusammenzusetzen. Wären wöchentliche Strategiemeetings mit amerikanischen Kollegen davor noch Utopie gewesen, so war dies nun ohne weiteres möglich und nur eine Frage guten Zeitmanagements. Weiters stellte die erforderliche digitale Dokumentation aller Arbeitsergebnisse zwar einen Lernaufwand für die betroffenen Mitarbeiter dar, dafür wurde die durchgängige und friktionsfreie Weitergabe an andere Architekturelemente und die weitere Verwendung in Folgeschritten einfacher.

Fazit und Ausblick

Rückblickend kann festgestellt werden, dass die Verwendung der Städteanalogie insbesondere in der ersten Phase, die viel Kreativität und Offenheit erforderte, hilfreich war. In späteren und stärker schließenden Phasen war es etwas schwerer, die Analogie zu halten, dennoch wirkte die Analogie bis zum Titel und zur allgemeinen Kommunikation an die Belegschaft durch.

Der nächste und damit auch der erste konkrete Schritt der Strategieumsetzung wird die Frage sein, wie die geplanten Interventionen in die tatsächliche Organisation eingebracht werden können. Hier stellen sich Fragen nach der richtigen Kommunikation der Inhalte, nach geeigneten und erforderlichen organisationalen Anpassungen sowie nach einem Instrument des Strategiecontrollings. Fest steht, dass auch hier wieder die Personen eine Rolle spielen müssen, die bereits in den Entwicklungsprozess eingebunden waren, denn sie tragen bereits das Bild der Zukunft in ihren Köpfen und werden die Umsetzung besser mittragen können.

! Management-Empfehlung

„Für den Erfolg eines jeden Prozesses gibt es in der Regel bestimmte Qualitätspunkte. Dies können besondere Ressourcen, Schritte, Ergebnisse aber auch Ereignisse sein. Im Fall unseres Strategieprojektes konnten wir folgende Schlüsselemente ausmachen:

1. Die **Auswahl der richtigen Personen** für die Teilnahme am Strategieprozess war erfolgsentscheidend. Wir hatten wirklich breites Wissen, viel Erfahrung aber auch junge Mitglieder mit Expertise von außen in der erweiterten Strategic Platform eingebunden.
2. Die **Verdichtung der Stoßrichtungen** zu strategischen Themen ist dem Strategic Core Team ausgezeichnet gelungen. Hier die richtige Flugebene zu finden, weder zu allgemein, noch zu spezifisch zu sein und trotzdem alle Perspektiven abzudecken war entscheidend für den weiteren Prozess.
3. Die **Quantifizierung der Ziele und Potenziale (2030)**, sowie das Herunterbrechen dieser in Zwischenziele (2025) in der Phase der Finalisierung und Redaktion war eine Herausforderung, die der aktiven Mitarbeit fast aller Funktionsbereiche des Unternehmens sowie eines Kraftaktes des Strategic Offices bedurfte.“

Dieter Siegel, CEO

Literatur

- ¹ Popper, Karl R./Lorenz, Karl (1985): Die Zukunft ist offen. Das Altenberger Gespräch. Mit den Texten des Wiener Popper-Symposiums. München/Zürich: Piper.
- ² Cascio, Jamais (2020): Facing the age of chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Zugegriffen: 21.02.2022.
- ³ Förster, Heinz v. (1988): Aufbau und Abbau. In: Simon, Fritz. B. (1988): Lebende Systeme. Berlin/Heidelberg: Springer.
- ⁴ Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- ⁵ Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozeß - neu gesehen. In: Staehle W./Sydow J. (Hg.): Managementforschung 1. Thema: Selbstorganisation und systemische Führung. Berlin, Boston: De Gruyter. S.255-289.
- ⁶ Malik, F. (2013): Die Malik ManagementSysteme - Grundlagen und Anwendung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- ⁷ Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Paul Haupt.
- ⁸ Gölzner, Herbert/Beyer, Julian (2022): Im Dschungel agiler Organisationsmodelle. Eine faktenbasierte Kategorisierung als Orientierungshilfe. In: OrganisationsEntwicklung (1/2022). S.66-72.
- ⁹ König, Michael (2012): Strategische Regentänze? Wildes Denken im Strategischen Management. S. 149ff. In: Heimerl, Peter/Sichler, Ralph (Hg.) (2012): Strategie Organisation Personal Führung. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG. S.117-188.
- ¹⁰ Stadler, Christian/Hautz, Julia/Matzler, Kurt/Eichen, Stephan Friedrich van den (2021): Open Strategy. Mastering Disruption from outside the C-Suite. Cambridge/Massachusetts/London/England: The MIT Press.
- ¹¹ Simon, Fritz B./Stierling, Helm (1984): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Stuttgart: Klett-Cotta. Nach: Königswieser/Exner (2006): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.40f.

¹² Exner, Alexander/Exner, Hella/Hochreiter, Gerhard (2009): Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

¹³ Schawel, Christian/Billing, Fabian (2011): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Wiesbaden: Gabler. S.200f.

Information zu den Autoren

Dr. Dieter Siegel, von 2011 bis Juli 2022 CEO der Rosenbauer International AG, in Leonding in Österreich. Davor war er 15 Jahren für die RHI AG, als Controller und Business Unit Leiter Stahl Europa tätig. Er promovierte im Jahr 1994 an der WU Wien und widmet sich seit 2015 intensiv der systemischen Organisationsentwicklung und dem systemischen Managementansatz. Er lebt mit seiner Partnerin in Bockfließ, in Niederösterreich.

Mag.(FH) Clemens Zierler, Head of Corporate Development der Rosenbauer International AG, in Leonding in Österreich. Davor war er Geschäftsführer eines Arbeitsforschungsinstituts an der JKU Linz sowie in der Organisations- und Strategieberatung und in der Führungskräfteausbildung tätig. Der ehemalige Berufsoffizier beschäftigt sich mit systemischer Organisationsentwicklung und systemischem Management.