

Margit Schwalbe-Fehl

Nur wenige Wochen nach dem Abschluss meiner Dissertation und meinem Arbeitsantritt in Hoechst im Zentralen Analytischen Labor beglückwünschte mich ein älterer Kollege und meinte, wenn ich nicht gerade Löffel in der Kantine stehlen würde, hätte ich für den Rest meiner Karriere ausgesorgt. Als Akademiker bei Hoechst wäre man ja noch besser dran als ein Beamter. Wenn ich heute nach mehr als 28 Jahren im Berufsleben daran zurückdenke, muss ich schmunzeln.

Aber der Reihe nach: 1975 begann ich mein Chemiestudium an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz. Chemie war eins meiner Lieblingsfächer in der Schule, die Kombination aus Theorie und praktischer Anwendung hatte mir schon immer gefallen. Wenn mich allerdings jemand danach fragte, was ich damit später einmal machen wollte, fiel mir die Antwort lange Zeit schwer, wahrscheinlich auch deshalb, weil wir Studentinnen ja oft zu hören bekamen, dass für uns in der Industrie sowieso kein Platz wäre. Ich bin fest davon überzeugt, dass man im Chemiestudium neben dem Fachwissen und dem wissenschaftlichen Arbeiten vor allem Durchhaltevermögen und eine hohe Frustrationstoleranz lernt.

Ich hatte das Glück, dass ich für meine Diplom- und Doktorarbeit im Arbeitskreis von Professor Beyermann im Anorganischen und Analytischen Institut landete. Mein Doktorvater hatte zu dieser Zeit eine Arbeitsbeziehung mit der Pflanzenschutzanalytik in Hoechst, die Teil des Zentralen Analytischen Labors war. Mein Dissertationsthema "Immunologische Methoden zur quantitativen Bestimmung der Herbizide Diclofopmethyl und Diclofop" wurde dann auch mit Interesse von der Hoechst Pflanzenschutzanalytik verfolgt und durch Kontakte zu den Behringwerken in Marburg unterstützt, wo meine Versuchstiere immunisiert wurden. Nur wenige Wochen nach dem Abschluss meiner Dissertation fing ich dann im Januar 1984 in der Pflanzenschutzanalytik von Hoechst an als einzige Frau unter 30 Naturwissenschaftlern. Ich habe mich in dieser Zeit sehr schnell daran gewöhnt, meistens die "Erste", "Einzigste" oder "Jüngste" zu sein.

Ich wurde bereits recht früh von meinen Vorgesetzten "entdeckt" und gefördert und schon nach fünf Jahren in die Zentrale Direktionsabteilung als Vorstandsassistentin versetzt. Das war zu dieser Zeit die höchste Entwicklungsmaßnahme, die Hoechst bieten konnte. Die Entwicklung bestand zwar im Wesentlichen darin zu testen, ob das Talent die Herausforderung überlebt, aber immerhin! So kam es, dass ich mit 33 Jahren zur Prokuristin befördert wurde und meine erste Abteilung im Werk Kalle-Albert mit mehr als 100 Mitarbeitern und einem Budget von mehr als 10 Millionen D-Mark leitete. Auch da war das Motto "learning by doing", denn es gab sehr wenig, was mich auf diese Aufgabe vorbereitet hätte. Bereits in dieser ersten Leitungsaufgabe begann ich mich intensiv mit Fragen der Mitarbeiterführung auseinanderzusetzen. Auch wenn ich es damals noch nicht hätte klar formulieren können, so war mir doch instinktiv bewusst, dass meine Stärken in allgemeinen Managementaufgaben lagen und ich das Labor keine Minute vermissen würde.

In den darauffolgenden Jahren wechselte ich durchschnittlich alle 2 Jahre meine Position. 1992 wurde ich in die Hoechst Pharmasparte versetzt und leitete dort zunächst die Qualitätskontrolle. In diese Zeit fiel auch die Geburt unserer Tochter, für deren Betreuung mein Mann seinen Beruf aufgab. Bereits acht Wochen nach ihrer Geburt bin ich wieder voll in meinen Job eingestiegen. Ich war mir bewusst, wie ungewöhnlich das für damalige Verhältnisse war; zum Glück sind mein Mann und unser gesamter Freundeskreis damit sehr entspannt umgegangen.

1995 kaufte Hoechst die Firma Marion Merrell Dow, ein mittleres amerikanisches Pharmaunternehmen mit Sitz in Kansas City/Missouri. Ich war damals sowohl bei der Due Diligence als auch in der Integration der Qualitätseinheiten involviert. Als dann 1996 die globale Qualitätsorganisation für Hoechst Marion Roussel (HMR) gegründet wurde, übernahm ich zunächst als Vice President die Qualitätssicherung für die Region Europa/Naher Osten/Afrika mit 17 Produktionsstandorten. Schon im darauffolgenden Jahr tauschten mein Kollege aus den USA und ich die Positionen, und meine Familie und ich zogen für zwei Jahre nach Kansas City. Wir haben diese Zeit privat und beruflich als außergewöhnlich bereichernd empfunden. Ich kann nur jede und jeden ermutigen, eine solche Gelegenheit, wenn irgend möglich, wahrzunehmen. Im Laufe der Jahre habe ich etliche MitarbeiterInnen für solche Auslandsaufenthalte gewinnen können und ich bin stolz darauf, dass alle die Erfahrung durchweg auch als Gewinn gesehen haben.

Der nächste Merger ließ nicht lange auf sich warten. 1999 wurde durch den Zusammenschluss von Hoechst Marion Roussel und Rhone Poulenc Rorer (RPR) die neue Firma mit dem Kunstnamen Aventis gegründet - wieder eine Integration, dieses Mal mit monatelanger Unsicherheit, wie es beruflich weitergeht. Dass es sehr positiv für mich weiterging, verdanke ich auch einigen glücklichen Umständen, wie z.B. dass der Firmensitz von Aventis nach Frankfurt gelegt wurde und etliche der ehemaligen RPR-KollegenInnen den Umzug aus Paris nicht auf sich nehmen wollten. Diese Erfahrung hat mich gelehrt, dass man manchmal einen langen Atem braucht und äußere, unbeeinflussbare Umstände nehmen muss, wie sie kommen. Die Zeit in der globalen Qualitätsorganisation von Aventis war beruflich und persönlich eine der befriedigendsten in meiner Karriere. Während dieser Zeit habe ich mich auch für eine zusätzliche Ausbildung als systemischer Managementcoach entschieden, die ich in meiner Freizeit, aber mit Unterstützung meines damaligen Vorgesetzten absolviert habe. Diese Ausbildung kam meinem ausgeprägten Bedürfnis, Neues zu lernen, sehr entgegen, und hat enorme Energien auch während meines Berufsalltags freigesetzt.

Die nächste Akquisition im Jahr 2004 lief dann mit umgekehrten Vorzeichen ab: das französische Pharmaunternehmen Sanofi-Synthélabo kaufte die viel größere Aventis. Wieder stand eine Integration an, wieder kämpften wir alle mit der monatelangen Unsicherheit, wie es weitergehen würde. Mir wurde eine vergleichbare Stelle in der neuen Organisation angeboten, für ich fast 18 Monate lang jede Woche nach Paris gependelt bin. Trotzdem habe ich mich von Beginn an in der Organisation nicht wirklich wohl gefühlt und auch wenig dazu getan, mich voll zu integrieren. Mein Fehler war zu glauben, dass ich keine Alternative hätte. Entsprechend schwierig hat sich diese Zeit für mich gestaltet und entsprechend unerfreulich war auch das Ende. Erst im Nachhinein habe ich begriffen, wie viel meiner Energie und Leistungsfähigkeit durch den täglichen Frust aufgefressen wurde und wie viel ich selbst zu meiner Unzufriedenheit beigetragen hatte. Ich habe mir damals geschworen, dass ich das nie wieder erleben werde. Das Erfreuliche danach war zu lernen, dass es durchaus sehr interessante Perspektiven auf dem internationalen Arbeitsmarkt gab, selbst für eine Chemikerin, die schon die 50 überschritten hatte.

So kam es, dass ich 2007 zu Wyeth Pharma wechselte. Ich arbeitete zwar wieder in der

globalen Qualitätsabteilung, aber meine Aufgaben hatten sich in den Bereich Organisations- und Strategieentwicklung verschoben, ein absoluter Traumjob für mich! Auch mein Arbeitsarrangement war genial: ich habe im Schnitt zwei Wochen im Monat in der Wyeth-Zentrale in den USA gearbeitet und zwei Wochen in meinem Home Office. Ich bin heute noch froh, dass ich den Mut hatte, das vorzuschlagen, und es hat wunderbar für alle Beteiligten funktioniert, bis die nächste Akquisition kam: Pfizer kaufte Wyeth und wieder einmal wurde integriert und "Synergien erzielt", sprich Mitarbeiter (natürlich bevorzugt von Wyeth) abgebaut.

Mir wurde sehr früh klar, dass ich meine berufliche Zukunft nicht bei Pfizer sah, vor allem, weil absehbar war, dass auf Jahre hinaus Stellenabbau und Standortschließungen alle Prioritäten bestimmt hätten. Also entschied ich mich, auch bestärkt durch meine Erfahrungen in der Sanofi-Zeit, nun den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen. Ich bin dann im Sommer 2010 als Geschäftsführerin bei Bridge Associates Internal LLC eingestiegen, wo bereits fünf frühere Kollegen aus HMR- und Aventis-Zeiten sehr erfolgreich tätig waren. Diesen Schritt habe ich keinen Moment bereut. Ich genieße die Unabhängigkeit, die Vielseitigkeit der Aufgaben, den wirtschaftlichen Erfolg und nicht zuletzt auch das große Netzwerk von ehemaligen Kolleginnen und Kollegen, das mir meine Tätigkeit in der Industrie über die vielen Jahre beschert hat. Ich arbeite immer noch etwa die Hälfte meiner Zeit im Ausland. Hauptschwerpunkt ist derzeit die Beratung von Pharmafirmen in Fragen der Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung.



Abbildung 1: Die Partner der Bridge Associates International LLC Dezember 2011

Für die Zukunft wünsche ich mir, dass ich weiterhin viele interessante Menschen und Organisationen kennenlerne, und dass ich meinen Schwerpunkt etwas mehr in Richtung Coaching verschieben kann. Ich finde es immer wieder spannend, andere in ihrer Entwicklung und bei der Bewältigung von konkreten Problemstellungen zu unterstützen. Momentan findet das für mich mehr im Rahmen des informellen Mentoring von früheren Mitarbeiterinnen und Kolleginnen statt.

Mehr denn je hat jeder berufliche Lebenslauf Wendepunkte, die aktiv gestaltet werden müssen, sei es nun durch private Entscheidungen oder wie in meinem Fall durch

die Realität der Berufswelt. Das Positive in dieser Zeit des Wandels ist, dass es viel mehr Freiheiten gibt, etwas auszuprobieren und Wendepunkte dazu genutzt werden können, Kurskorrekturen vorzunehmen und letztendlich die eigene Zufriedenheit zu stärken. Dazu ist es unablässig, dass man die eigenen Kompetenzen und Bedürfnisse realistisch einschätzen und kommunizieren kann. Je besser man sich selbst kennt, umso authentischer und befriedigender kann man seine berufliche Entwicklung gestalten. Nie hätte ich mir während meines Chemiestudiums erträumen können, wohin mich später meine Stärken und Neigungen führen würden.

Meinen Kolleginnen wünsche ich, dass sie den Mut haben, Risiken einzugehen, wenn sich eine neue interessante Aufgabe anbietet. Oft sehen Frauen in dieser Situation erst einmal, was ihnen an Kompetenzen und Erfahrungen dafür fehlt, während Männer sich in der gleichen Situation viel selbstverständlicher neuen Herausforderungen stellen und sich quasi automatisch als qualifiziert betrachten. Frauen beschränken sich und ihre Entwicklung nach meiner Erfahrung auch eher durch eine falsch verstandene Loyalität

zum Team oder zu Vorgesetzten oder hoffen, dass ihr Talent oder ihre guten Leistungen schon erkannt und gewürdigt werden. Hier ist falsche Bescheidenheit vollkommen fehl am Platz.

In meinem Home Office steht ein kleines Bild mit dem Zitat "Our destiny is shaped by our thoughts and our actions. We cannot direct the wind, but we can adjust the sails". In diesem Sinne wünsche ich uns allen guten Wind und den Mut, bei Sturm die Segel auch einmal in eine neue, ungewohnte Richtung zu lenken. Es lohnt sich!

Kontakt:	Schlauer Fuchs
 <p>Dr. Margit Schwalbe-Fehl Managing Partner Bridge Associates International LLC Tel.: +49 (0)6132 9518-07 Fax: +49 (0)6132 9518-08 E-Mail: schwalbe-fehl@baipharma.com</p>	<p>Unsere Schlaue-Fuchs-Frage zu diesem Beitrag lautete:</p> <p>Wo begann die Industriekarriere von Margit Schwalbe-Fehl?</p>
 <p>Bridge Associates International LLC <small>*Partners for Quality and Manufacturing Excellence*</small></p>	<p>http://www.baipharma.com/</p>