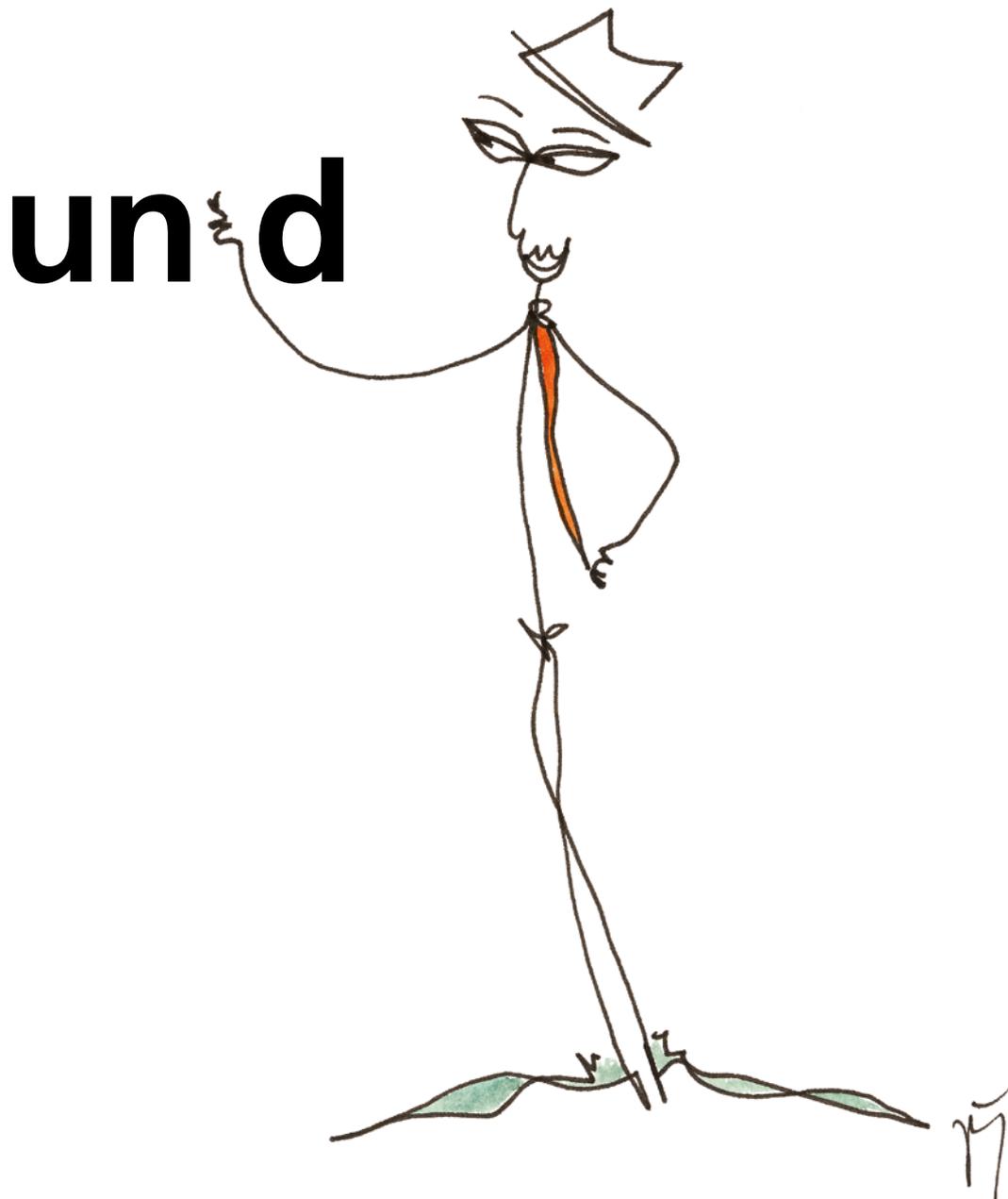


# LuPe21

LIEBICH & PARTNER



DIE & AG



Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**  
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

„und“. Was ist das schon wieder für ein Motto? Ein kleines Wort, das so oft gebraucht wie überlesen wird. Dennoch sorgt es für Zusammenhalt, setzt Dinge in Beziehung zueinander, verknüpft logisch, ist additiv, trennt – Gelb und Rot sind etwas anderes als Orange – und steht zugleich dafür, wenn man etwas nur im Und, also gemeinsam schaffen kann. Das scheinbar unscheinbare „und“ ist ein sprachlicher Leistungsträger und spielt für Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle.

„Und so weiter“ funktioniert in der veränderten Wirtschaftswelt nicht mehr. Solange die Gewinne stimmen, wollen das Top-Manager nur selten hören und wundern sich, dass Mitarbeiter krank werden oder ihnen ganz abhandenkommen. Ein wirksames Mittel zur Vorbeugung: Kommunikation top-down und bottom-up (S. 3). Dass sich der Arbeitsmarkt gedreht hat, zeigt sich ebenfalls im Wettstreit um qualifizierte Mitarbeiter. Die besten Karten haben dabei Unternehmen, die scheinbar Unmögliches möglich machen, die Laissez faire plus konservative Werte bieten (S. 4).

„Und“ verbindet laut Duden gleichrangige Wörter und Wortgruppen, in Netzwerken gleichrangige Partner. Wir finden, es ist Zeit, einmal über diese neue Form der Zusammenarbeit von Unternehmen zu sprechen (S. 5). Mit Blick auf mehr Agilität ist auch innerhalb der Unternehmen vernetztes Arbeiten angesagt. Doch wie lässt sich das organisieren? Holacracy ist ein basisdemokratischer Ansatz, mit dem Unternehmen ordentlich Geschwindigkeit aufnehmen (S. 6/7).

Die letzte Seite dieser LuPe haben wir dem Et-Zeichen in unserem Namen, Liebich & Partner, gewidmet. Der Grund: Es ist für uns weit mehr geworden als ein kaufmännisches Und (S. 8).

Was mir besonders gut am „und“ gefällt? Es will nie das letzte Wort sein. Es verbindet, wenn auch manchmal nur angedeutet mit drei Punkten oder Fragezeichen, bislang Geschriebenes, Gesagtes und Getanes mit dem, was kommt.

*Wilfried Bantle*

Ihr Wilfried Bantle



## Impressum

**LuPe-Kundenmagazin Nr. 21**  
**November 2016**

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

### Herausgeber

Liebich & Partner  
Management- und Personalberatung AG  
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,  
76532 Baden-Baden, [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)

### V. i. S. d. P./Chefredakteur

Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

### Redaktionsteam (L&P)

Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

### Redaktion

Daniela Dannert-Weing, Kißlegg  
[www.danieladannert.de](http://www.danieladannert.de)

### Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, [www.kraftjungs.de](http://www.kraftjungs.de)

### Autoren

Günter Walter (L&P), Norbert Wölbl (L&P),  
Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Frank Meyrahn (2hm),  
Dr.-Ing. Jan Erik Burghardt (L&P),  
Tomas Schiffbauer (L&P), Daniela Dannert-Weing

### Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz  
Bild Frank Meyrahn: Marcel Ruppert,  
2hm Business Services GmbH

### Zeichnungen

Jürgen Weing, [www.juergenweing.de](http://www.juergenweing.de)

### Auflage

9700 Stück

### Adressänderungen

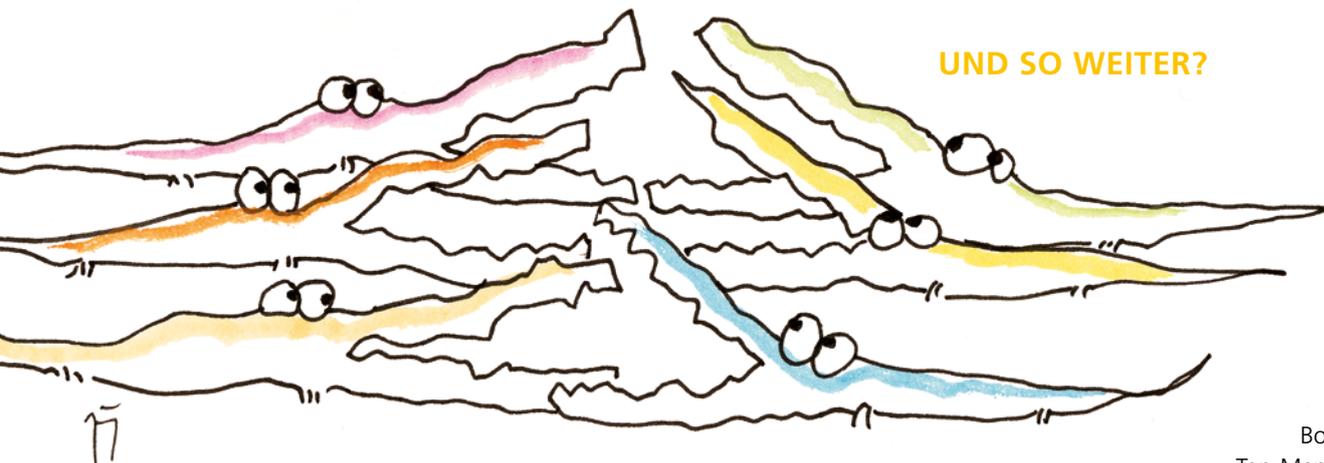
Mitteilungen über Adressänderungen bitte per  
E-Mail an [info@liebich-partner.de](mailto:info@liebich-partner.de)

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.



# Veränderung **bottom-up** und **top-down**.

Es steht in jedem Beziehungsratgeber: Bei Problemen hilft miteinander sprechen. In deutschen Unternehmen sieht man das oft noch anders. Was Mitarbeiter zu sagen haben, will man in den oberen Führungsetagen nicht hören. Kann das auf Dauer gut gehen?



es schmerzt und vermeintlich heilige Kühe betrifft. Bottom-up erfahren Top-Manager, wo Veränderungsbedarf im Unternehmen besteht. Top-down lassen sich Veränderungen umsetzen.

Der äußere Druck auf Unternehmen steigt und wird intern nach unten weitergegeben. Nicht wenige lassen ihre Mitarbeiter dauerhaft an der Leistungsgrenze arbeiten. Versuchen die Engagierten unter ihnen etwas zu ändern, an der Arbeitszeit, am Gehalt, an Prozessen, werden sie von der nächsthöheren Ebene beharrlich ignoriert. Das reibt auf, macht krank – psychische Erkrankungen wie Burn-out liegen auf Platz 3 der Krankheiten bei Arbeitsunfähigkeit (Quelle: [www.statista.de](http://www.statista.de)) – oder es führt nach dem Motto „Love it, change it or leave it“ zur Fluktuation. Das Problem dabei: Es sind häufig

## » Unternehmen haben ihre Position der Stärke verloren.«

die Motivierten, die krank werden oder gehen, diejenigen, die eigentlich bleiben wollen und dem Unternehmen verbunden sind. Und sie können kündigen. Der Arbeitsmarkt hat sich zugunsten der Arbeitnehmer gedreht. So hart es klingt, Unternehmen haben in der Beziehung zu qualifizierten Mitarbeitern ihre Position der Stärke verloren.

Trotz solcher Anzeichen im alten Stil weiterzumachen, ist ein riskantes Spiel. Sind die Arbeitsbedingungen nicht marktgerecht, ist es irgendwann die Unternehmensleistung auch nicht mehr. Im Zeitalter der Digitalisierung ist zudem wichtig, dass Unternehmen lernen, sich von in-

nen heraus zu wandeln. Der erste Schritt für Veränderungen von unten nach oben ist zuhören statt weghören, wenn Mitarbeiter etwas zu

## » Zuhören statt weghören, wenn Mitarbeiter etwas zu sagen haben.«

sagen haben. Es geht um offene Kommunikation, um den Austausch über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg. Das erfordert Mut und Rückgrat auf Mitarbeiterseite, durchlässige Strukturen und vor allem eine neue Führungskultur. Führung bedeutet nicht mehr, Zielvorgaben top-down durchzureichen, sondern Mitarbeiterideen und -interessen auch bottom-up, nach oben hin, zu vertreten.

Funktionieren kann das nur, wenn es vom Top-Management getragen wird. Hier ist die Bereitschaft erforderlich, auf Initiativen von Mitarbeitern inklusive Führungskräften zu reagieren. Es gilt, beispielsweise in quer durch die Hierarchien besetzten Projektteams, über Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren und Dinge gegebenenfalls zu verändern, selbst wenn

Unternehmens- und Arbeitswelt sind im Umbruch begriffen. HR-Abteilungen haben die Chance, sich in diesem Prozess neu zu positionieren. Statt sich nur den Symptomen zu widmen, Krankheitsstatistiken zu führen oder unter immer schwierigeren Bedingungen Mitarbeiter zu rekrutieren, sollten sie anfangen, Ursachen zu benennen. Sie können den Mitarbeitern Gehör verschaffen, für marktgerechte Arbeitsbedingungen eintreten und in ihrer Businesspartner-Rolle Veränderungsprozesse im Unternehmen koordinieren.



Auch wenn es dem Top-Management schwerfällt, in einen Change zu investieren, es lohnt sich. Dipl.-Betriebsw. (BA) **Günter Walter** hat in seiner beruflichen Laufbahn selbst einen Change-Prozess mit initiiert und erlebt. Sein ehemaliger Arbeitgeber (Haufe/Lexware) hat erst sich und dann den Markt erfolgreich neu definiert. [lieblich-partner.de/guenter-walter](http://lieblich-partner.de/guenter-walter)

In Zeiten knapper werdender Mitarbeiter ist Employer-Branding ein Wort der Stunde. Doch was macht einen Arbeitgeber in den Augen bestehender und potentieller Mitarbeiter attraktiv? Um es kurz zu machen: Hip ist ein hoher Freiheitsgrad. Neben objektiveren Vergütungssystemen punkten Arbeitgeber vor allem mit noch flexibleren Arbeitszeitmodellen, ergebnisorientierter statt sequentieller Führung, projektbezogener Verträgen und möglichst hierarchiefreien internen Netzwerken und Zusammenarbeitsmodellen.

Beim Auf- oder Ausbau ihrer Arbeitgebermarke tun Unternehmen aber gut daran, nicht einseitig in diese neuen, teils digital getriebenen Arbeitsrealitäten zu investieren. Denn so paradox es klingt: Fragt man Mitarbeiter, was ihnen bei ihrer Arbeit wichtig ist, überrascht weniger ihr Wunsch nach mehr Freiheiten als ihre gleichzeitige Sehnsucht nach konservativen Werten. Von ihrem Arbeitgeber erwarten sie Ehrlichkeit, eine wertschätzende Führungskultur und höchstmögliche Zuverlässigkeit im Team. Das Unternehmen,

**»Hip ist ein hoher Freiheitsgrad.«**

in dem sie arbeiten, soll ihnen Heimat bieten, selbst wenn sie einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen. Mitarbeiter von heute sind freiheitsliebend und werteverbunden.

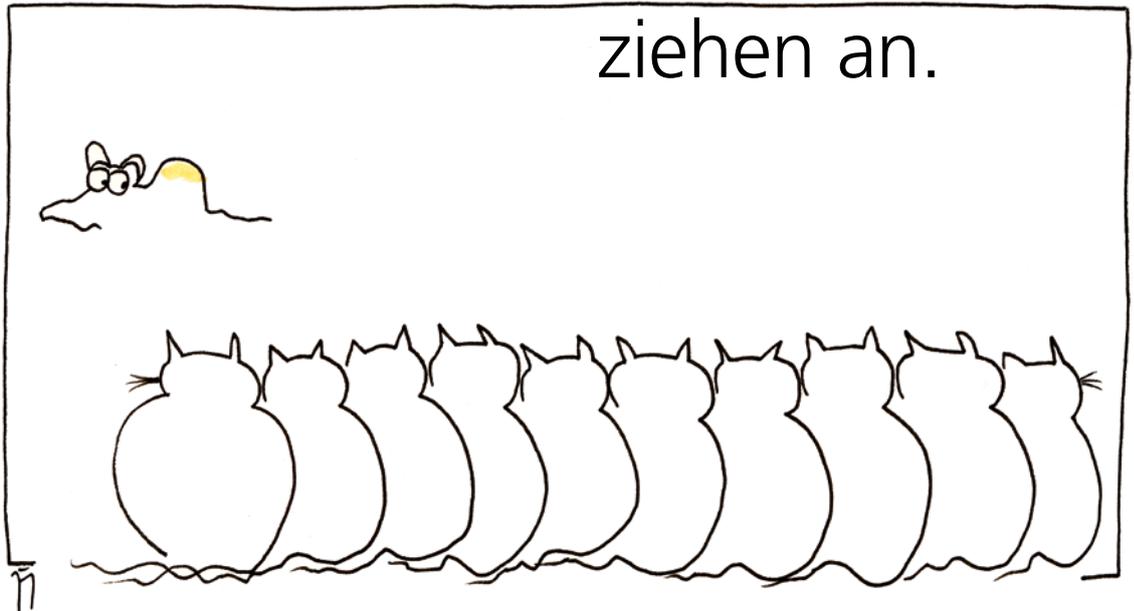


Papier bleibt auch hübsch bebildert Papier. Dipl.-Sport-Oec. **Norbert Wölbl** hält wenig davon, Werte intern nur über Plakate zu kommunizieren. Viel wichtiger ist es, in Abteilungen oder Teams gemeinsam abzuleiten, was Werte konkret für die tägliche Arbeit bedeuten. [liebich-partner.de/norbert-woelbl](http://liebich-partner.de/norbert-woelbl)

Mitarbeiter bevorzugen Arbeitgeber, die ihnen Freiheiten lassen und es gleichzeitig wert sind, sich zu binden. Ein Widerspruch. Na und?

# Gegensätze

ziehen an.



## COOL UND KONSERVATIV

Ein anziehender Arbeitgeber vereint, was sich auf den ersten Blick nicht vereinen lässt: Er entwickelt sich einerseits dynamisch mit der sich rasant entwickelnden Produkt- und Leistungswelt und setzt ihr andererseits bleibende innere Werte entgegen. Denn Werte strahlen gerade in bewegten Zeiten Verlässlichkeit und Sicherheit aus. Zeitlos überdauern sie Trends und sind gemeinsamer Nenner heterogener Mitarbeiterzielgruppen.

**»Werte strahlen in bewegten Zeiten Verlässlichkeit aus.«**

Ob man es Wertesystem, Leitbild oder gar Verfassung nennt – im Kern der Arbeitgebermarke geht es um das gelebte Menschenbild, darum, wie Menschen im Unternehmen miteinander umgehen. Die schlechte Nachricht: Ein Wertesystem lässt sich vom Topmanagement nicht frei erfinden, nur weil man es arbeitsmarktbedingt gerade braucht. Die gute Nachricht: Durch Basisarbeit kann man es im Unternehmensalltag finden oder, falls es stiefmütterlich behandelt wurde, wiederfinden.

Ausgangspunkt dafür sind Mitarbeiterbefragungen. Ein idealerweise quer durch Bereiche, Hierarchien und Betriebszugehörigkeiten besetztes Team filtert aus den Ergebnissen die wesentlichen Kernwerte des Unternehmens heraus. Gelingt es, diese intern nicht nur zu kommunizieren, sondern auch zum Leben zu erwecken, entwickeln sie bei den Mitarbeitern Bindungsqualität und mit der Zeit Anziehungskraft auf mögliche Stellenbewerber. In Sachen Employer-Branding sind die Mitarbeiter die wichtigsten, weil glaubwürdigsten Botschafter. Sie tragen die Werte der Arbeitgebermarke nach außen – in ihr persönliches Umfeld und zunehmend in die sozialen Netzwerke.

Wie geht netzwerken? Darüber sprechen zwei, die es aus eigener Erfahrung wissen: Frank Meyrahn, Berater bei 2hm, und Dr.-Ing. Christoph Dill, Berater bei Liebich & Partner.



## „Netzwerkpartner findet man nicht per Katalog.“

### LuPe: Herr Meyrahn, Herr Dr. Dill, wozu brauchen Unternehmen Netzwerke?

**Christoph Dill:** Die Welt ist komplexer, Wissen spezialisierter geworden. Unternehmen können nicht mehr alle Kompetenzen und alle Beziehungen im Haus haben.

**Frank Meyrahn:** Netzwerke machen Unternehmen agiler, schneller. Sie schaffen Kostenvorteile, weil man nicht alle Mitarbeiter bevorraten muss. Und sie machen kompetenter: Sie erlauben den Zugriff auf exzellente Mitarbeiter, denen man allein auf Dauer keine angemessene Aufgabe bieten könnte.

**Christoph Dill:** Netzwerkpartner ergänzen sich in ihrem Wissen. Das lässt sich beim genannten Sharing von Ressourcen nutzen, aber auch in gemeinsamen Kundenprojekten.

### Was unterscheidet Netzwerk und Kooperation?

**Frank Meyrahn:** Ursprünglich bezeichnet Netzwerk nur eine Verbindung von Recheneinheiten. Und mit Blick auf die sozialen Netzwerke: Vernetztsein an sich ist noch keine Qualität. Erst wenn vernetzte Partner zusammenarbeiten, ohne dass einer die Weisungsbefugnis hat, ist Netzwerk Kooperation.

**Christoph Dill:** Mit einem entscheidenden Unterschied zu früher. Früher waren Kooperationen statisch und auf Stabilität ausgelegt. Einer hatte das Sagen und alles war vertraglich fixiert. Heute umschließt eine Netzwerkpartnerschaft permanenten Wandel und die Autonomie der einzelnen Partner. Es ist ein Fließen. Man agiert auf Augenhöhe, lernt voneinander, entwickelt sich gemeinsam weiter.

### Wie findet man den oder die richtigen Netzwerkpartner?

**Frank Meyrahn:** Netzwerkpartner findet man nicht per Katalog. Es ist eher wie in einer privaten Beziehung. Man spürt beim ersten Kennenlernen, ob elementare Werte stimmen, ob es grundsätzlich passt. Dann heißt es ausprobieren und zusammenwachsen.

**Christoph Dill:** Mit anderen Worten, für beide Seiten beginnt die Beziehungsarbeit. Nichts ist selbstverständlich. Man muss Irritationen klären, gewohnte Bahnen verlassen, sich Regeln erarbeiten und einen gemeinsamen Arbeitsmodus finden.

**Frank Meyrahn:** Ja, es gibt keine Anleitung zum Glückseligkeit. Das Risiko des Scheiterns ist inbegriffen. Um sich darauf einzulassen, ist auch der Reiz des Neuen wichtig. Man hat seine eigenen Lebens- und Berufserfahrungen und merkt, da ist jemand, der geht mit anderen Erfahrungswerten und anderem Wissen an ein Thema ran. Das bringt mir, meinem Unternehmen und meinem Kunden einen nicht nur wirtschaftlichen Mehrwert. Es entstehen Lösungen, die der eine oder andere Partner solo nicht entwickeln könnte.

### Was zeichnet einen erfolgreichen Netzwerker aus?

**Christoph Dill:** Neben dem genannten Mehrwert sind es letztlich Vertrauen und Menschlichkeit. Man kann sich, ohne Blauäugigkeit natürlich, aufeinander verlassen. Beide Seiten achten darauf, dass die Partnerschaft nicht auf Kosten des anderen geht. Über Fragen wie Eigentumsrechte, Haftung oder Ertragsanteile muss man gegebenenfalls reden, aber sie sind keine Verhandlungssache.

**Frank Meyrahn:** Nicht zu vergessen: Es ist spannend und macht Spaß.

2hm und Liebich & Partner sind Netzwerkpartner. Sie kombinieren in gemeinsamen Projekten Beratung, die aus Primärmarktforschung resultiert, mit klassischer erfahrungsbasierter Beratungsexpertise. Sinnvoll ist das immer dann, wenn Unternehmen Wissensneuland betreten und beispielsweise neue Märkte erschließen wollen.

[2hm.eu](http://2hm.eu)

[liebich-partner.de](http://liebich-partner.de)



Die Erfahrung von **Frank Meyrahn**, Dipl.-Kfm. und Mitgründer der 2hm & Associates GmbH: Die Zeit ist reif für Netzwerke. Sie werden auf Kundenseite nicht nur akzeptiert, sondern geschätzt. Schließlich gewinnt man eine weitere, erhellende Sicht auf die Dinge.  
[frank.meyrahn@2hm.com](mailto:frank.meyrahn@2hm.com)



Netzwerkpartnerschaften ermöglichen Unternehmen, über sich hinauszuwachsen und Lösungen auf den Markt zu bringen, die es so noch nicht gibt. Zudem schätzt Dr.-Ing. **Christoph Dill**, dass der Partner seine eigene Welt mitbringt. Sich darauf einzulassen, tut gut.  
[liebich-partner.de/christoph-dill](http://liebich-partner.de/christoph-dill)

# Entspannt organisieren.

Es ist in aller Munde: Unternehmen müssen in der digitalisierten Welt agiler werden. Das ist leichter gesagt als getan. Benötigt werden neue Formen des Organisierens. Ein Ansatz ist Holacracy. Über einen Versuch, dem einzelnen Mitarbeiter mehr Freiraum und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit dennoch Struktur zu geben.

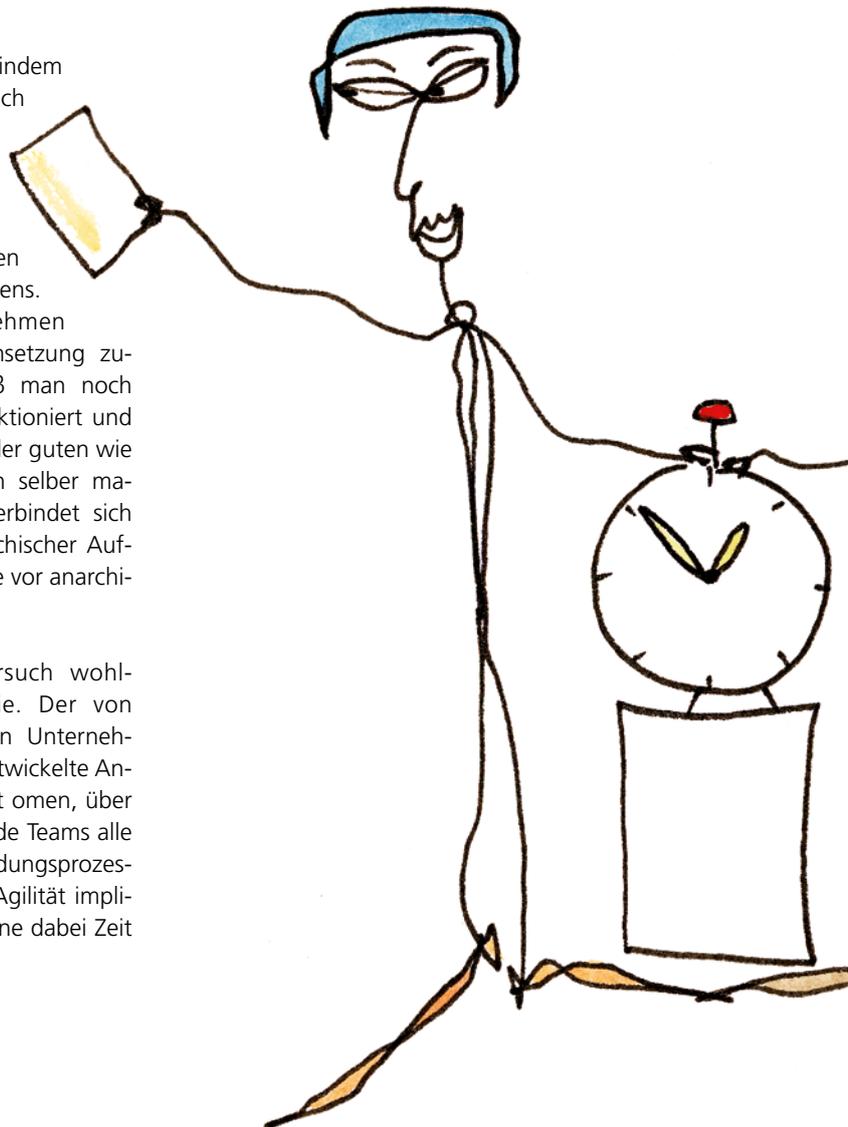
Künftig wird die Unternehmensführung von vier Buchstaben bestimmt: VUCA. Sie stehen für Volatilität (Volatility), Unsicherheit, (Uncertainty), Komplexität (Complexity), Mehrdeutigkeit (Ambiguity) und damit für die Herausforderungen an Unternehmen in der digitalisierten Welt. In dieser vernetzten Welt zu bestehen, erfordert Agilität. Und agil

Wie das funktioniert? Holacracy basiert auf zwei Grundannahmen. Zum einen hat jeder Mensch die Fähigkeit, sein Leben zu organisieren. Er kann das im Privaten, er kann das entgegen der bisher überwiegenden Führungspflogenheiten auch im Beruf. Zum anderen kosten (zwischenmenschliche) Spannungen Energie und gehen auf Kosten der Leistung des Einzelnen. Damit sich Unternehmen dynamisch weiterentwickeln können, ist folglich eine

## » Holacracy ist ein Versuch wohlgeordneter Autonomie.«

werden Unternehmen, indem sie zulassen, dass auch ihre Mitarbeiter autonom und vernetzt agieren. Das ist die Idee hinter den aktuell aufkommenden, neuen Formen des Organisierens. Doch viele Unternehmen schrecken vor der Umsetzung zurück. Zum einen weiß man noch nicht, was wirklich funktioniert und müsste einen Großteil der guten wie schlechten Erfahrungen selber machen. Zum anderen verbindet sich mit dem Verlust hierarchischer Aufbaustrukturen die Sorge vor anarchischem Chaos.

Holacracy ist ein Versuch wohlgeordneter Autonomie. Der von dem US-amerikanischen Unternehmer Brian Robertson entwickelte Ansatz bezieht, nomen est omen, über sich selbst organisierende Teams alle Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein. Und das – Agilität impliziert Schnelligkeit –, ohne dabei Zeit zu verlieren.



Organisationsform erforderlich, die es Menschen erlaubt, selbstbestimmt zu arbeiten, sowie eine Kultur, in der Spannungen angesprochen und aus dem Weg geräumt werden können.

Um das zu erreichen, nimmt Holacracy Abschied von hierarchiegeprägten, in sich geschlossenen, starren Abteilungen. Diese werden durch Kreise ersetzt, innerhalb derer alle Mitarbeiter gleichrangig sind. Die Teams organisieren sich und ihre Arbeit selbstständig, Entscheidungen werden im Kollektiv getroffen. Über jeweils ein Mitglied wird der Kreis in benachbarten Kreisen vertreten. Das sichert innerhalb des Unternehmensgefüges den transparenten Austausch. Es gibt kein abgrenzendes Ich und Wir mehr.

Agil wird das Gebilde aus miteinander vernetzten Kreisen durch offene, konsequent geregelte Kommunikation. Innerhalb der Kreise wird sie in Form taktischer Meetings oder sogenannter Governance-Meetings als eine Art Entspannungstechnik institutionalisiert. Ihr Ziel ist es, Spannungen, die im operativen Geschäft oder durch die Struktur entstehen, umgehend zur Sprache zu bringen und gegebenenfalls durch sofortige Anpassung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten abzubauen. Eine wichtige Voraussetzung für die Offenheit der Kommunikation ist die Versachlichung. Holacracy trennt daher strikt zwischen Rolle und Mensch. Jedes Teammitglied in einem Kreis übernimmt eine klar beschriebene Rolle. Definiert sind erstens die Aufgaben der Rolle, zweitens der Bereich, den die Rolle alleine, ohne Mitspracherecht der anderen steuert, und drittens die sich aus der Strategie ergebenden Verantwortlichkeiten der Rolle. Treten nun Probleme und Spannungen auf, steht nicht mehr der Mensch in der Kritik. Die Gründe liegen vielmehr in einem unvollständigen, unklaren Rollenverständnis im Team oder in unausgesprochenen bzw. veränderten Erwartungen an die Rolle. So wird jede Rolle über Praxiserprobung und Feedbackschleifen laufend optimiert – und damit eine Entwicklung angestoßen, die sich durch die Vernetzung der Kreise in der gesamten Organisation fortsetzt.

Ob bei taktischen Meetings oder Governance-Meetings, alle Entscheidungen fallen im Team. Das kann ewig dauern? Ganz im Gegenteil! Strenge Regeln, enge Zeitvorgaben und ein inhaltlich neutraler Moderator, der sogenannte Facilitator, sorgen in den Meetings dafür, dass Entscheidungen getroffen werden und dass sie schnell getroffen werden. Vorschläge gelten als angenommen, wenn es nicht umgehend begründete Einwände gibt und

»Die Unsicherheit von Entscheidungen wird durch lange Diskussionen nicht kleiner.«

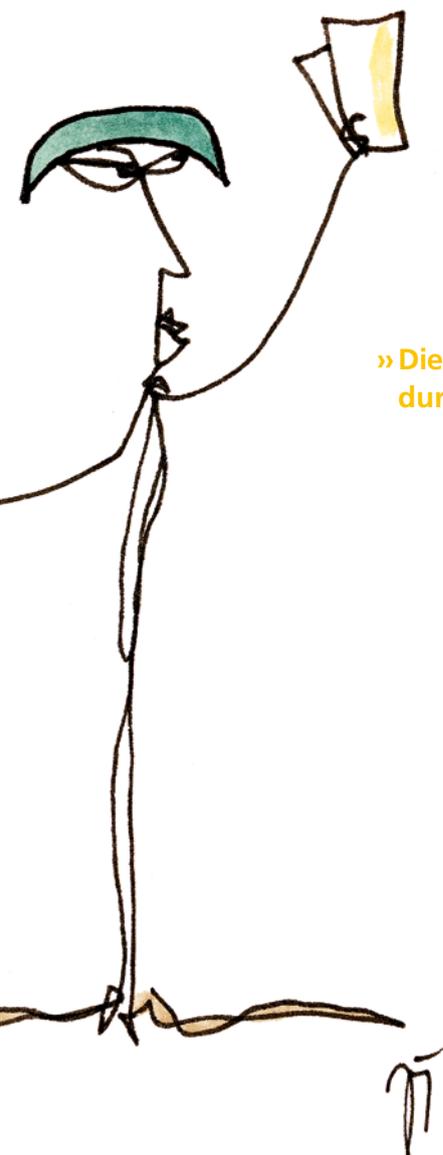
sie dem Unternehmen nicht schaden. Dahinter stecken zwei Einsichten: Unternehmen im VUCA-Umfeld kommen nicht mehr mit einem großen, sondern nur noch mit vielen kleinen Schritten ans Ziel und die Unsicherheit von Entscheidungen wird durch lange Diskussionen nicht kleiner. Entscheidungen müssen sich in der Praxis beweisen.

Machen sie das nicht, werden sie, so schnell wie sie getroffen wurden, beim nächsten Meeting wieder revidiert. Kurzzyklisches Lernen heißt das Entwicklungsprinzip.

Im Ergebnis steht ein sich permanent neu ordnendes, lebendes Unternehmensgefüge. Eine klar strukturierte Organisation, in der alle ihre Aufgabe haben, die atmosphärische Reibungsverluste reduziert, die sich schnell und dynamisch weiterentwickelt.

»Es entsteht ein sich permanent neu ordnendes, lebendes Unternehmensgefüge.«

Der Wermutstropfen: Holokratisch wird man nicht von heute auf morgen. Voraussetzungen sind: Ein Top-Management, das den Mut hat, klassische Wege zu verlassen, und Führungskräfte, die bereit sind mitzugehen. Eine Verfassung, in der Sinn und Werte des Miteinanders im Unternehmen beschrieben werden. Kommunikationssysteme, Apps oder IT-Netzwerke zur Social Collaboration, mit denen Informationen gepusht und nicht wie im klassischen Intranet nur abgelegt werden. Klarheit darüber, welche Rollen man im Unternehmen braucht und wie sie sich anfänglich beschreiben lassen. Erst wenn all das gegeben und geschaffen ist, kann das Leben beginnen.



**Tomas Schiffbauer**, Dipl.-Wirtsch.-Inform. und Coach, gefällt an Holacracy das Vertrauen in die Mitarbeiter. Eristüberzeugt, Organisationsentwicklung funktioniert nur mit den Menschen. Sie wissen, was wichtig und richtig ist und wie sie am besten zum Unternehmenserfolg beitragen können. [liebich-partner.de/tomas-schiffbauer](http://liebich-partner.de/tomas-schiffbauer)



Je länger sich Dr.-Ing. **Jan Erik Burghardt** mit Holacracy beschäftigt, desto begeisterter ist er. Den Organisationsexperten fasziniert die Schnelligkeit, in der die Organisationsentwicklung gelingt, und dass die entstehende Dynamik gepaart ist mit völliger Klarheit und Transparenz. [liebich-partner.de/jan-burghardt](http://liebich-partner.de/jan-burghardt)

„UND“ IN EIGENER SACHE

# Die &AG.

Es kommt nicht von ungefähr, dass die LuPe21 das Motto „und“ trägt. Wir tragen die Konjunktion seit über 30 Jahren in unserem Namen: in Form des lateinischen Et-Zeichens, das auch als „kaufmännisches Und“ bekannt ist.

Das & in Liebich & Partner ist von einem Kürzel in der Firmenbezeichnung zu einem Teil unseres Selbstverständnisses gewachsen. Grund dafür war ein ganz anderes „und“, das bislang im zweiten Teil unseres Namens, zwischen Management- und Personalberatung, stand. Liebich & Partner bot und bietet Beratungsleistungen auf beiden Seiten. Beide agierten lange Zeit getrennt.

Ein interner Strategieprozess hat uns bewusst gemacht, dass wir das „und“ durchaus beim Wort nehmen sollten: In der grenzüberschreitenden Ver-

bindung einzelner Beratungsleistungen – damit meinen wir nicht Cross-Selling – können wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen. Wir kombinieren, wo es sinnvoll und nutzstiftend erscheint, unser Wissen aus unterschiedlichen Beratungsfeldern. Kundenindividuell, auf durchaus unkonventionelle Weise. Im Ergebnis stehen neben Synergieeffekten nicht selten vorab undenkbbare, innovative Lösungen – und unser neues Selbstverständnis. Liebich & Partner: die &AG.

Auch wenn Liebich & Partner mittlerweile tiefgehende Fachexpertise aus neun Beratungsfeldern bündelt, die Zeit der Alleskönner ist in unserer heutigen, dynamisch-komplexen Wirtschaftswelt vorbei. Wir wissen, was wir können und was wir nicht können. Verbinden heißt für uns daher auch Brücken bauen und Netzwerke entwickeln, im Rahmen derer wir zum Vorteil unserer Kunden mit externen Spezialisten oder Unternehmen kooperieren.

Damit Neues entstehen kann, verbinden wir Kompetenzen, Methoden, aber vor allem auch Menschen. Wir sind überzeugt vom „Wir-Prinzip“: Sei es in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit sowohl intern, mit Netzwerkexperten als auch mit Kunden. Sei es, dass wir in Kundenprojekten auf das Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern Wert legen. Sei es im Rahmen des Baden-Bader L&P Forums, auf dem man beim Austausch über aktuelle Wirtschaftsthemen neue Menschen kennenlernen und Kontakte knüpfen kann.

**Mehr zur &AG, unseren Beratungsleistungen und zum Forumsprogramm 2017 finden Sie auf unserer neuen Homepage: [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)**

