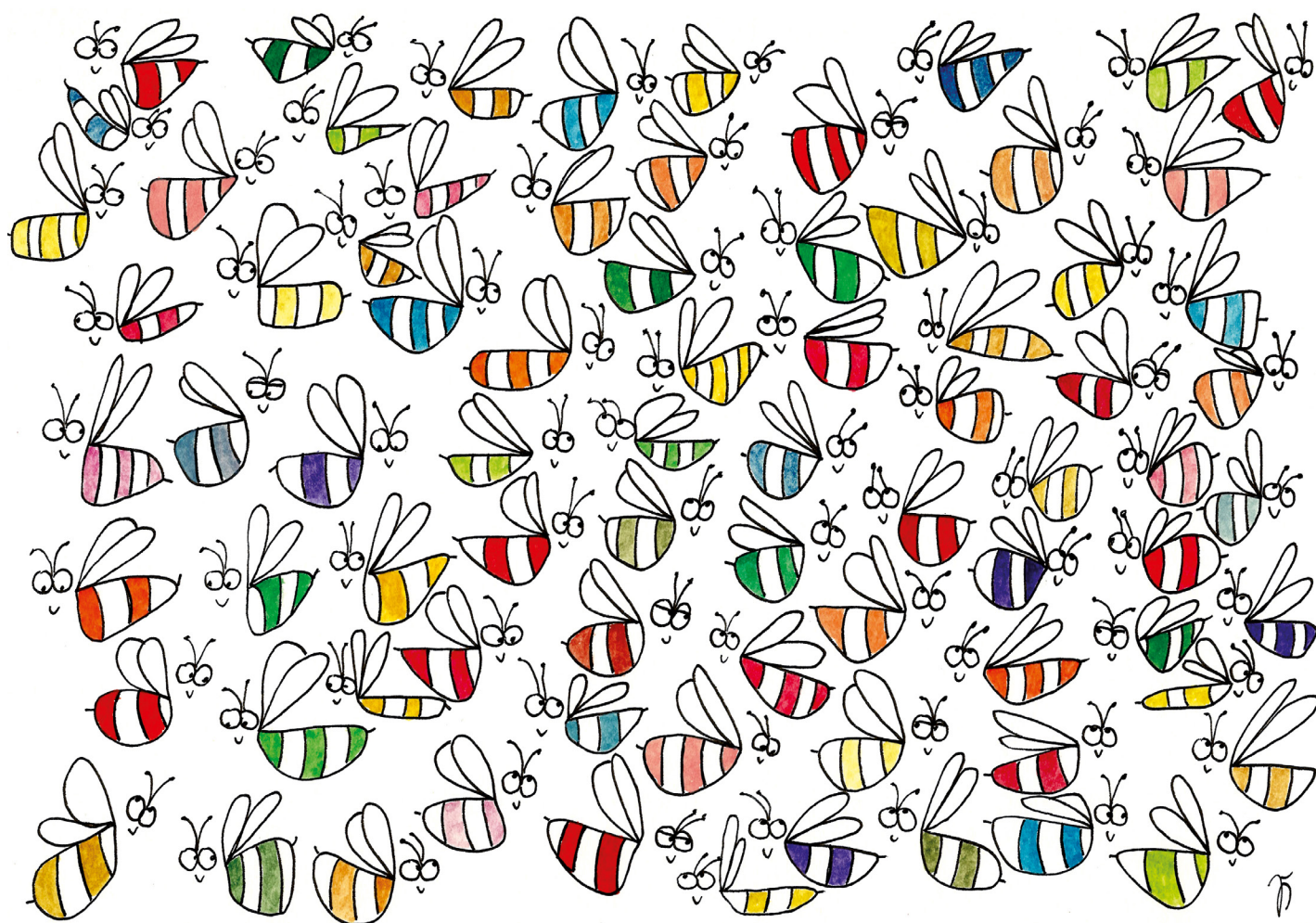


LuPe34

summ, summ





Günter Walter
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

das scheinbare Chaos eines Bienenvolkes ist dank Kommunikation wohlorganisiert, anpassungsfähig und effizient. Es verfolgt in seiner Vielfalt an Altersstufen, Kompetenzen und Aufgaben ein gemeinsames Ziel. „summ, summ“ heißt denn auch das Motto dieser LuPe-Ausgabe. Vielfalt – verstanden als Diversität und Interdisziplinarität – sowie Ordnung sind zwei Stärken, die in diesen volatilen, ungewissen, komplexen Zeiten auch Unternehmen weiterbringen.

Viel von Bienen lernen können Unternehmen beispielsweise beim Innovationsmanagement, bis dahin, dass selbstbestimmtes Arbeiten nicht auf Einzelinteressen, sondern auf das große Ganze abzielt (S. 3).

Doch die Organisation kann noch so gut sein, allein durch sie bekommt man den weiter zunehmenden Fachkräftemangel nicht in den Griff. Automatisierung und Digitalisierung helfen sowohl den Unternehmen als auch den Menschen darin (S. 4/5). Gut, wenn man bei der digitalen Transformation zwischen Menschen und Technik vermittelt. Wie schnell das gehen kann, zeigt ein Fallbeispiel (S. 5).

Durch den demografischen Wandel reduziert sich die Zahl der Mitarbeitenden. Und selten sind alle an ihrem Arbeitsplatz präsent. Mobiles und selbstbestimmtes Arbeiten fordern Führungskräfte heraus (S. 6). Im Recruiting zeigt sich: Führen ist eine Aufgabe geworden, der sich auffällig wenige junge Menschen stellen. Lässt sich das ändern (S. 7)?

Das Fördern unternehmerischen Denkens ist auf jeden Fall eine Möglichkeit, wie wir als Aktiengesellschaft aus eigener Erfahrung wissen. Ein Gespräch mit unseren Aufsichtsräten Prof. Dr. Dieter Spath und Wilfried Bantle zum 40. Geburtstag von Liebich & Partner.

Ein Jubiläum, das wir auch Ihrem Vertrauen in unsere Beratung verdanken.



Ihr Günter Walter



Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 34
April 2023

Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

Vorstand:

Günter Walter, Dipl.-Betriebswirt (BA),
Steffen Hilser, Dipl.-Oec.

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, www.danieladannert.de

Autoren

Bettina Redl (L&P), Philipp Metzger (L&P),
Dr. Kai Adler (L&P), Rico Hägele (L&P),
Jörg Kraft (L&P), Dr. Jan-Erik Burghardt (L&P),
Günter Walter (L&P), Michael Schuh (L&P),
Martin Roth (L&P), Prof. Dr. Dieter Spath (L&P),
Wilfried Bantle (L&P), Daniela Dannert-Weing

Strichzeichnungen und Bildrechte

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Design, Umsetzung

seitenweise, www.seitenweise.com

Bildnachweis

Fotografie: seitenweise
Emil Rothweiler (Portraits S. 3/4)
Bild Rückseite: Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

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

© 2023 Liebich & Partner Management- und
Personalberatung AG

Bei allen Artikeln liegen die Rechte bei der Liebich
& Partner Management- und Personalberatung AG
und deren Autoren.

Bei allen anderen Bildern liegen die Rechte bei den
jeweiligen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

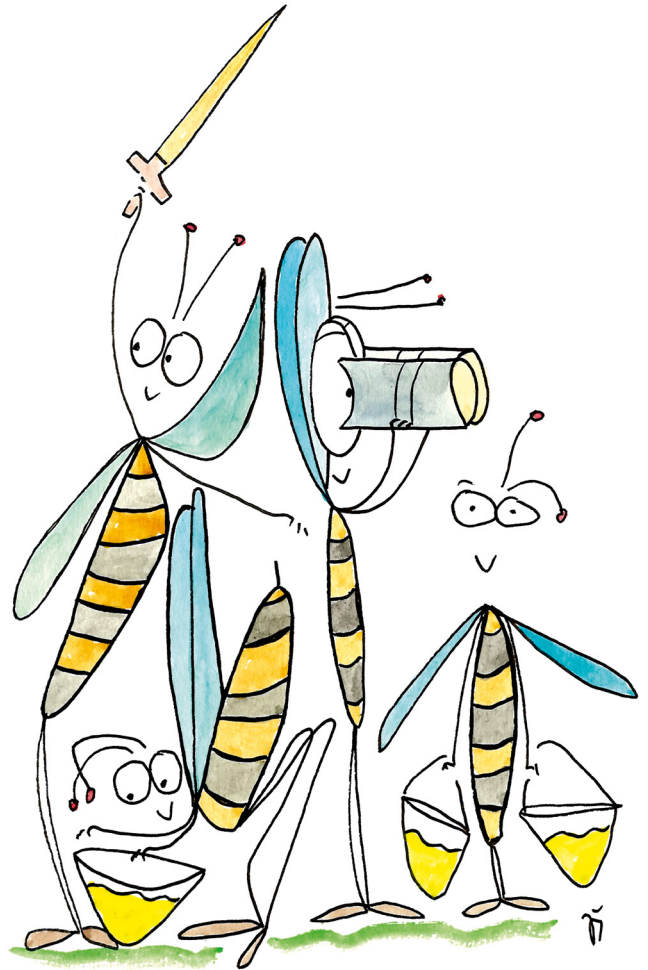
Dieses Magazin oder Teile daraus dürfen nicht
ohne schriftliche Genehmigung der Liebich &
Partner Management- und Personalberatung AG
vervielfältigt oder in irgendeiner Form gespeichert,
übertragen oder verbreitet werden. Alle genann-
ten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen.

Der Weg ist das Ziel

Honigbienen arbeiten in komplexen Sozialgemeinschaften. Den Fortbestand zu sichern, ist ihr Ziel. Dafür entwickeln sie sich laufend weiter und erneuern sich.

In der Natur entsteht ständig Neues und vergeht wieder. Veränderungen gehören zum Alltag eines Bienenvolkes. Während die einen noch Nektar- und Blütenpollen sammeln, sind die anderen schon auf der Suche nach neuen Futterquellen – oder nach einer neuen Behausung. Denn gesunde Völker wachsen und teilen sich, wachsen und teilen sich ...

Hinter der laufenden Weiterentwicklung und Erneuerung steckt eine komplexe, durchorganisierte Sozialgemeinschaft, in der nur wenig dem Zufall überlassen wird, denn es geht um nichts Geringeres als den sicheren Fortbestand. Systematisches Innovationsmanagement, von dem Unternehmen lernen können.



Auch im Innovationsprozess können Bienen laut **Bettina Redl, MBA und Dipl.-Betriebswirtin (DHBW)**, Vorbild sein. Auf ihren Erkundungstouren nehmen sie mit ihren Facettenaugen mannigfache Eindrücke dessen auf, was um sie herum passiert. Zurück im Bienenstock geben sie ihr Wissen weiter.

» liebich-partner.de/bettina-redl



Innovation erfordert gemäß **Philipp Metzger, MBA, B.Eng., B.Theol.**, die richtige Mischung aus Führung und Freiraum. Als Hobby-Imker von ca. 25 biozertifizierten Bienenvölkern weiß er außerdem um die Vorteile der Selbstorganisation. Je weniger er in die Arbeit seiner Bienenvölker eingreift, desto erfolgreicher sind sie.

» liebich-partner.de/philipp-metzger

Zu den Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements von Produkten, Fertigungsprozessen oder Organisationsstrukturen zählt das ehrliche Commitment für das Neue. Es basiert auf der Einsicht, dass es nicht mehr reicht, hier und da einzelne Veränderungsprojekte anzustoßen, sondern dass man in der volatilen Welt weiterkommt, wenn das gesamte Unternehmen dauerhaft auf Innovation ausgerichtet ist. Das erfordert transparente Kommunikation auf allen Ebenen. Das Mindset der Mitarbeitenden entscheidet über die Erneuerungskraft. Können sie sich einbringen und mitgestalten – nicht abseits über das betriebliche Vorschlagswesen, sondern im ständigen zielgerichteten Austausch – entstehen und verbreiten sich in der Gemeinschaft neue Ideen.

Das Mindset entscheidet über die Erneuerungskraft.

Doch nicht jede Idee hat das Zeug zur Innovation. Erfolgssichernd ist eine Strategie, die parallel mehrere Wege erkundet, Initiativen verschiedener Reifegrade verfolgt und über ein klares Bewertungssystem verfügt, das wenig versprechende Vorstöße frühzeitig aussortiert. Ebenso wichtig ist eine agile Organisation. Je nach Lebensphase übernehmen Bienen verschiedene Rollen, wirken unter anderem als Ammen, Wächterinnen und Sammlerinnen. Auch selbstgesteuertes Arbeiten in

Organisationen setzt definierte Rollen und Prozesse voraus. Diese oft kollaborativ erarbeiteten Rahmenbedingungen legen fest, wie Entscheidungen getroffen werden. Die Führungskraft prüft den Fortschritt im engmaschigen Austausch. Entschieden wird jedoch da, wo die Fachexpertise liegt: im einzelnen Team.

Funktionieren kann das nur, wenn möglichst jede und jeder im Unternehmen über den eigenen Beitrag zum großen Ganzen weiß und außerdem bereit ist, sich selbst und eigene Interessen im Bedarfsfall zum Wohle der übergeordneten Ziele zurückzunehmen. In der agilen Zusammenarbeit ist die Konsententscheidung ein Beispiel dafür. Anders als beim

Konsens, der aufgrund des nötigen Mehrheitsvotums oft der kleinste gemeinsame Nenner ist, bedeutet Konsent, dass ein Vorschlag verfolgt wird, solange niemand mit Blick auf das Ganze einen begründeten Einwand hat.

Über all das etabliert sich eine innovationsfördernde Kultur, in der nicht Ergebnisziele sondern Wegeziele das Denken und Handeln bestimmen. Statt anzukommen unterwegs zu bleiben, lautet das Ziel.



Es gibt viel zu tun

Jede Menge Arbeit verteilt sich auf immer weniger Schultern. Kann das auf Dauer gut gehen? Ja!

Offene Stellen können nicht besetzt werden. Arbeit verdichtet sich. Die Menschen in Unternehmen müssen immer mehr leisten, sind überlastet und – das Jobkarussell dreht sich – wechselwillig.



Digitale Transformation orientiert sich an der Strategie, den Prozessen, den Menschen im Unternehmen und idealerweise auch am Markt. Und sie erfordert vernetztes Miteinander wie **Betriebswirt Jörg Kraft**, **Dr. Kai Adler** und **Dipl.-Kfm. Rico Hägele** aus gemeinsamer Erfahrung wissen.

» [liebich-partner.deljoerg-kraft](#)
 » [liebich-partner.delkai-adler](#)
 » [liebich-partner.delrico-haegele](#)

Fachkräfte sind gefragte Mangelware. Die Lage wird sich weiter verschärfen, denn die Babyboomer gehen in Rente. Die nachfolgenden Generationen haben ere- und stärker familienorientierte Lebensentwürfe sowie eine andere Art zu arbeiten. Sie mögen ihren Job, wahren aber ihr Limit und sind selte-

ner bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen. Hybrides Arbeiten, das sich beschleunigt durch Corona in vielen Bereichen durchgesetzt hat, kommt ihnen entgegen. Viele Führungskräfte, die nun quasi aus dem Stand per Videokonferenz Mitarbeitende motivieren und Kultur vermitteln, fühlen sich dagegen überfordert und vom Unternehmen alleingelassen.

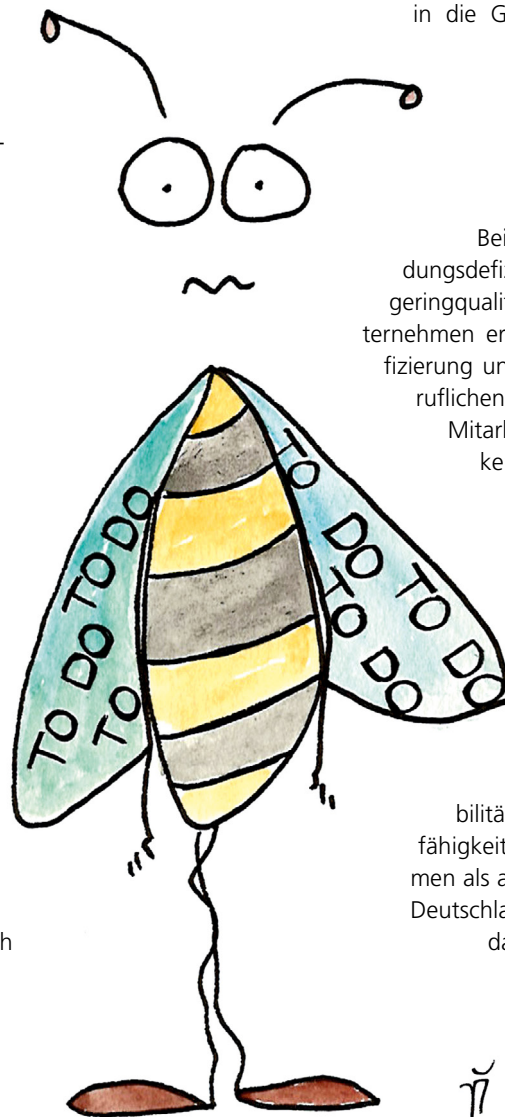
Hinzu kommt der Qualitäts-wandel im deutschen Bildungssystem. Wer irgendwie kann, studiert in einem zunehmend verschulerten Umfeld, während Handwerk und Facharbeit an Anziehungskraft verloren haben, nicht zuletzt wegen schlechterer Verdienstmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen. Die dennoch gewonnenen Auszubildenden, so die Klage der Unternehmen, benötigen Nachhilfe, damit sie die Berufsschule bestehen.

Digitalisierung muss die Effizienz im Wertschöpfungsprozess erhöhen.

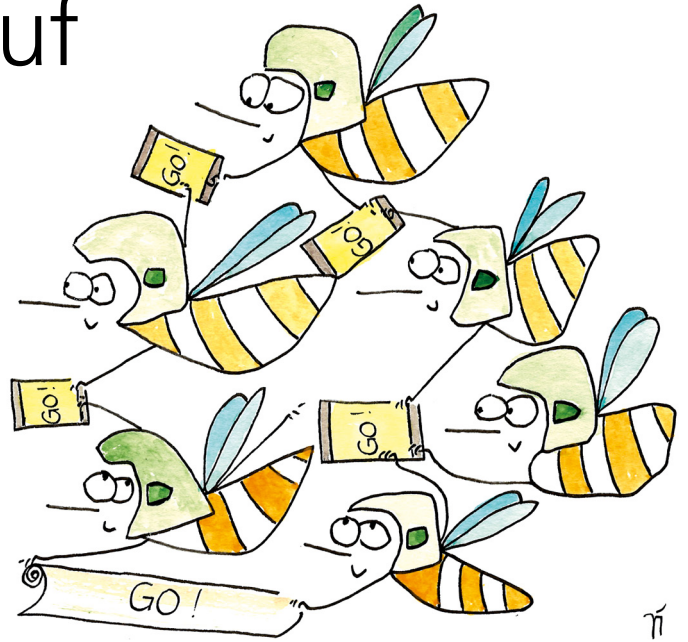
Was also tun, damit weiter Honig fließt, um Wirtschaft und Wohlstand aufrechtzuerhalten? Ein möglicher Ansatzpunkt: Arbeit anders organisieren. Die Einführung agiler Strukturen und selbstorganisierter Arbeit in Unternehmen kann sowohl die Lastsituation verringern als auch die Motivation erhöhen. Nicht einer sagt, was, wie zu tun ist. Im komplexen, vernetzten Miteinander verteilt sich Verantwortung auf mehreren Schultern, Führungskräfte definieren sich über die Stärke ihrer Teams, das Unternehmen funktioniert als System.

Auch Unternehmen, die sich eigenverantwortlich stärker in die Gesellschaft einbringen, tragen zur Entspannung ihrer Personalsituation bei. Betriebliche Kinderbetreuungsangebote erleichtern Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ein weiteres Beispiel ist der Ausgleich von Bildungsdefiziten bei Auszubildenden oder geringqualifizierten Mitarbeitenden. Unternehmen ermöglichen ihnen durch Qualifizierung und Höherqualifizierung den beruflichen Aufstieg in Bereiche, in denen Mitarbeitende knapp sind und senken dort zum Vorteil aller die Arbeitslast. Einfache Tätigkeiten und Routinen werden dagegen automatisiert und digitalisiert.

Das gelingende Zusammenspiel von Höherqualifizierung und Digitalisierung entscheidet künftig mit über die Rentabilität und die globale Wettbewerbsfähigkeit sowohl einzelner Unternehmen als auch des Produktionsstandortes Deutschland oder Europa. Wie wichtig das für Wirtschaft und Gesellschaft ist, zeigt die durch die Coronapandemie zutage getretene Anfälligkeit der weltweiten Lieferketten.



Im Schnelldurchlauf



Im Vergleich zu den Nachbarländern gibt es bei der Digitalisierung in Deutschland erhebliches Potential. Doch Vorsicht, erfolgsentscheidend ist nicht ob, sondern wie man digitalisiert. Digitalisierung muss die Effizienz im Wertschöpfungsprozess erhöhen.

Über eine gute Usability für die Menschen im Unternehmen lässt sich der Erfolg zusätzlich absichern. Den Blick nach innen zu richten, die bestehenden Geschäftsprozesse digital abzubilden, ist ein erster Schritt, sie zu einer neuen Prozesslandschaft fortzuentwickeln ein weiterer. Doch erst der Blick nach außen, auf den konkreten Nutzen im Markt, führt die Digitalisierung zu einem durchschlagenden Ergebnis – zu gestärkten oder neuen Geschäftsmodellen, die offen genug sind, sich den wandelnden Markt- und Kundenbedürfnissen anzupassen.

Über eine gute Usability lässt sich der Erfolg zusätzlich absichern.

Die Herausforderung der Digitalisierung liegt im Erfassen der Komplexität und Mehrdimensionalität des Projekts. Das erfordert strategische Klarheit im Unternehmen. Nur dann können IT-Dienstleister den optimalen Startpunkt für den Weg in die digitale Zukunft finden. Steigen Unternehmen an den strategisch zentralen Prozessen klein und umrissen ein, kann sich die Digitalisierung Schritt für Schritt im Unternehmen ausbreiten und ihr Potential voll entfalten.

Eine der modernsten Eisengießereien Europas gibt sich über klassisches Projektmanagement anderthalb Jahre Zeit, um das bestehende ERP-System durch eine neue cloudbasierte Lösung abzulösen. Sie soll die innovativen Strukturen und Prozesse des Unternehmens abbilden sowie die standort- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit intensivieren. Drei Monate vor dem geplanten „Go Live“ am 1. Januar 2022 melden Unternehmensbereiche von zentraler Bedeutung über sechs Monate Zeitverzug.

Der Umstellungstermin steht. Verschieben geht nicht. Einzige Möglichkeit: das komplexe, digitale Transformationsprojekt im Schnelldurchlauf durchziehen – mit der Change-Expertise von Liebich & Partner und den Menschen im Unternehmen. Innerhalb von zwei Wochen erfolgt die Umstellung des Projekts von klassisch auf agil. Drei Berater betreuen, qualifizieren und motivieren als Scrum-Master rund um die Uhr 20 agile Teams an zwei verschiedenen Standorten. Neu eingeführte digitale Kommunikationskanäle ermöglichen Kollaboration, permanenten Austausch und vernetztes, flexibles Agieren.

Klares Anforderungsmanagement sorgt dafür, dass jedes Team weiß, was als nächstes zu tun ist. Statt gegen Meilensteine zu laufen, denken sie im Wochenrhythmus. Fortschritte werden in Sprint Reviews geklärt. Die schnellen Ergebnisse erhöhen bei allen Beteiligten Motivation, Zuversicht und nochmals das Tempo. Es entstehen erste System-Schulungsinseln für die Belegschaft.

Fortschritte werden in Sprint Reviews geklärt.

Die schnellen Ergebnisse erhöhen bei allen Beteiligten Motivation, Zuversicht und nochmals das Tempo. Es entstehen erste System-Schulungsinseln für die Belegschaft.

Anfang Dezember. Noch ist der Ausgang offen, aufgeben ist aber keine Alternative. Es summt wie in einem Bienenstock. Die einzelnen Teams kommunizieren ohne Unterlass, entscheiden schnell, arbeiten effektiv und effizient – immer das gemeinsame Ziel vor Augen. Themen werden im Tages-, schließlich im 60-Minuten-takt bearbeitet.

Am 31. Dezember 2021, um 21.00 Uhr, steht dem Start des neuen ERP-Systems nichts mehr im Wege. Geschafft! Das Unternehmen hat sich von innen heraus in Bewegung gebracht.



Veränderungsprozesse gelingen nur mit den Menschen im Unternehmen. Das gilt auch für digitale Transformationsprojekte. Im vorgestellten Fall haben **Dipl.-Oec. Steffen Hilser**, **Dipl.-Kfm. Hendrik Saur** und **Dr. Jan-Erik Burghardt** erfolgreich zwischen Mensch und IT-Technik vermittelt.

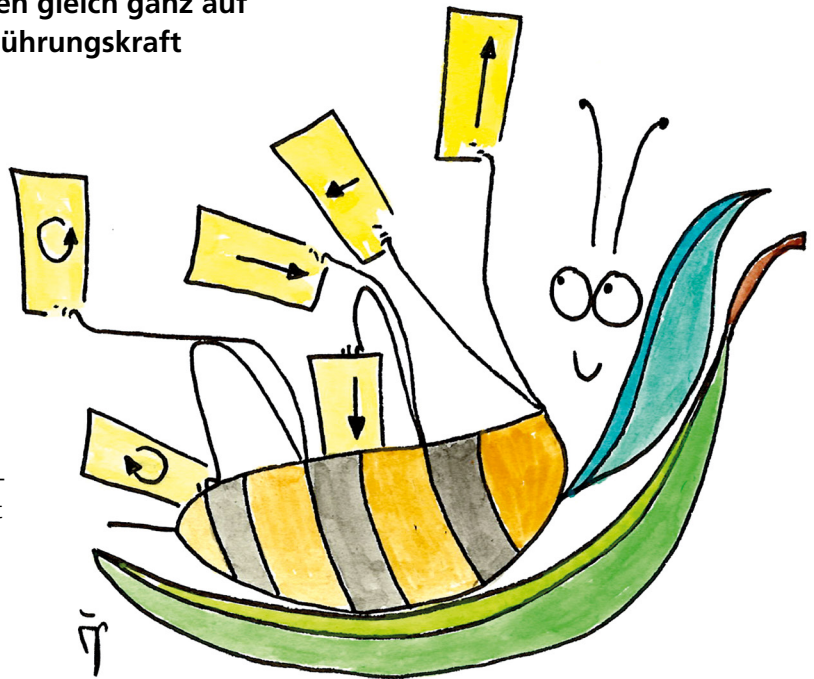
- » [liebich-partner.delsteffen-hilser](#)
- » [liebich-partner.delhendrik-saur](#)
- » [liebich-partner.deljan-erik-burghardt](#)



Führen ohne Alltag

Alles ändert sich. Mitarbeitende arbeiten mal hier und dann da. Agile Teams verzichten gleich ganz auf Hierarchien. Willkommen als Führungskraft in der neuen Arbeitswelt.

Rahmenbedingungen und Märkte, die sich laufend volatil, ungewiss, komplex und ambivalent wandeln. Mitarbeitende, die wie selbstverständlich und am liebsten im 40:60-Modus zwischen Homeoffice und Büro switchen. Eine junge Generation, die gesehen werden und mit ihrer Arbeit nicht nur Geld verdienen, sondern etwas Sinnhaftes zur Gesellschaft beitragen will. Die sich verändernde Welt verändert die Anforderungen an Führung.



In der aktuellen Situation erwerben nach **Michael Schuh, Dipl. Psych. und Coach**, immer mehr Unternehmen die organisatorische Fähigkeit der Ambidextrie. Sie nutzen sozusagen beidhändig auf Effizienz ausgelegte vorhandene Strukturen und steigern gleichzeitig ihre Anpassungsfähigkeit durch Agilität.

» liebich-partner.de/michael-schuh



Alles ist im Fluss. Das sich daraus entwickelnde neue Führungsverständnis braucht gemäß **Dipl.-Betriebswirt Günter Walter** Erkennen und Akzeptanz der neuen Realitäten, Praxisbegleitung und noch wichtiger, Menschen, die bereit sind, sich dieser Herausforderung zu stellen – erfahrene Führungskräfte ebenso wie Newcomer.

» liebich-partner.de/guenter-walter

Das VUKA-Umfeld erfordert in Unternehmen den interdisziplinären, diversen Blick auf Herausforderungen, das Verteilen der Verantwortung auf mehrere Schultern und schnelle, flexible Lösungsfindung. Das gelingt mit agilen Teams, die abteilungsübergreifend, hierarchielos und selbstbestimmt zusammenarbeiten. Für sie steht nicht das Ziel, sondern die Aufgabe im Mittelpunkt. Die Führungskraft gibt zwar vor, was zu tun ist, wie es zu tun ist, bestimmt das Team jedoch selbst. Das verlangt von der Führungskraft Umdenken und Ambiguitätstoleranz. Sie muss lernen zu ertragen, dass das Team den eigenen Weg geht und in Feedbackgesprächen zugleich konstruktiv mit dabei auftretenden Fehlern umgehen.

Viele bewerten die Rolle der Arbeit neu.

fordern und stärker auf die einzelnen Mitarbeitenden zu achten. Denn vieles, was man im Büroalltag en passant aufnimmt, lässt sich virtuell nur im 1:1-Kontakt erfragen, erspüren oder vermitteln. Nächste Aufgabe ist das Schaffen und Steuern einer Teamkultur. Dazu gehört es beispielsweise, neue virtuelle Begegnungsräume einzurichten, die den einstigen informellen Austausch vor dem Kaffeeautomaten ersetzen. Nicht zu vergessen: In der virtuellen Welt repräsentiert vor allem die Führungskraft das Unternehmen, seine Werte und seine Kultur.

Doch ob agiles oder hybrides Führen, als hilfreich erweisen sich in beiden Fällen die Ergebnisse des Aristoteles-Projekts, in dessen Rahmen Google 180 Teams begleitet hat: In erfolgreichen Teams stellen Führungskräfte psychologische Sicherheit und Zuverlässigkeit her, sodass sich jede und jeder wahrgenommen, gut aufgehoben und dem Team verpflichtet fühlt. Über Struktur und Übersicht sorgen Führungskräfte dafür, dass alle wissen, was man von ihnen erwartet. Vermitteln sie darüber hinaus den übergeordneten Sinn der gemeinsamen Aufgabe und machen den individuellen Beitrag der oder des Einzelnen sichtbar, empowern sie – übrigens unabhängig vom Alter – die Menschen in ihrem Team.

Von Führungsalltag kann keine Rede mehr sein. Führung wird anspruchsvoller und persönlicher – sie passt sich fortwährend veränderten Situationen und den einzelnen Menschen an.

Auch hybrides Führen zählt mittlerweile in zahlreichen Unternehmensbereichen zur Normalität. Nach dem „Aus“ der Pandemiebeschränkungen kehren viele Mitarbeitende nur für zwei, drei Tage pro Woche aus dem Homeoffice ins Büro zurück. Das zwingt Führungskräfte, noch klarer zu führen, direkter zu werden, zugleich mehr Eigenverantwortung einzu-



Bee beautiful

Auch wenn die Hierarchien flacher werden, ohne Führungskräfte geht es nicht. Sie treiben in Unternehmen Entscheidungsprozesse voran, kommunizieren, motivieren und nehmen sowohl unternehmensintern als auch -extern die Menschen mit. Doch der Führungsnachwuchs wird zunehmend knapp.

Allein zahlenmäßig gibt es verglichen mit den Babyboomern weniger Nachrücker. Nicht alle jungen High Potentials sind außerdem per se bereit, Verantwortung zu übernehmen und immer weniger haben bei Stellenentscheidungen ausschließlich ihre Karriere im Blick. Aus dem „Was kann ich erreichen?“ ist ein „Was wird mir geboten?“ geworden. Relevant ist, ob Arbeitgeber die individuellen Basis-, Sozial- und Entwicklungsbedürfnisse erfüllen. Denn ja, auch junge Menschen sind leistungswillig, wollen weiterkommen und aufsteigen, aber eben unter anderen Rahmenbedingungen. Bringt die eine oder der andere aus dem Studium falsche Vorstellungen von der Arbeitswelt mit, lässt sich dem mit Erwartungsmanagement gegensteuern. Es zeigt auf, welche Bedürfnisse Unternehmen abdecken können, klärt deren Leistungserwartung und beugt so auf

Es reicht nicht mehr, Leistung bloß einzufordern.

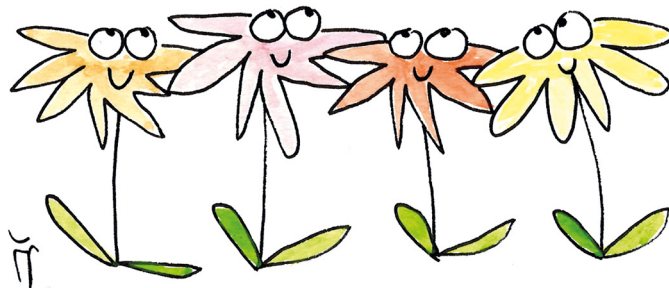
beiden Seiten späterem Frust vor. Wenn es in Recruitingprozessen jedoch immer seltener matcht oder die besten Kandidatinnen und Kandidaten regelmäßig andere Arbeitgeber anfliegen, liegt das nicht mehr an den Umworbene(n) allein. Dann wird es für Unternehmen höchste Zeit, ihren Marktwert zu hinterfragen, in Bewegung zu kommen, sich selbst und das eigene Mindset zu verändern. Es reicht nicht mehr, Leistung bloß einzufordern. Junge Men-

schen lassen sich für Führungsaufgaben gewinnen, indem man – eine faire Vergütung vorausgesetzt – ihren Bedürfnissen entgegenkommt und ihre intrinsische Motivation fördert. Das beginnt mit einem wertschätzenden Umgang im Recruitingprozess, geht über Rahmenbedingungen, die Standards wie hybrides Arbeiten oder flexible Arbeitszeiten selbstverständlich einschließen, und reicht bis zu einer ebenso klaren wie klar kommunizierten Unternehmensvision, die es Wert ist, sich für sie einzusetzen. Erfolgsbeteiligungen, seien es Prämien oder Aktien, zahlen zusätzlich auf das unternehmerische Denken ein. Junge Führungskräfte wollen von Beginn an einbezogen werden und mitgestalten.



Der studierte **Betriebswirt Martin Roth** kennt die Sorge vieler mittelständischen Unternehmen, neben den großen Konzernen im Arbeitsmarkt nicht wahrgenommen zu werden. Seine Empfehlung: Den eigenen Weg finden und zu seiner Geschichte und sich selbst stehen.

» liebich-partner.de/martin-roth



Besuchen Sie uns unter liebich-partner.de/mediathek

- » [12 goldene Regeln der Mitarbeiterführung](#)
- » [Steigende Nachfrage an erfahrenen internationalen Fach- und Führungskräften](#)
- » [Welche Fähigkeiten eine Führungskraft in der Industrie heute braucht](#)



„Wir schließen die Lücke zwischen Konzept und Realität.“

Happy Birthday. Die Liebich & Partner AG wird 40 Jahre alt. Ein Gespräch mit den Aufsichtsräten Prof. Dr. Dieter Spath und Wilfried Bantle über Unternehmergeist, Ehrlichkeit und Zukunftskonzepte ohne Pulverdampf.



Prof. Dr. Dieter Spath ist Arbeitswissenschaftler, war Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation und ist seit 2021 Präsident und Vorstandsvorsitzender des TÜV Rheinland Berlin Brandenburg Pfalz e.V. Als Aufsichtsratsvorsitzender begleitet er Liebich & Partner seit 1998 mit Freude.



Wilfried Bantle hat 1986 feste Konzernstrukturen verlassen, um erst Berater, später auch Partner und Geschäftsführer bei Liebich & Partner zu werden. 2018 wechselte er aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat. Er schätzt an Liebich & Partner, dass er hier gestalterisch und unternehmerisch wirken kann.

LuPe: Herr Professor Spath, wie schafft es eine Unternehmensberatung so lange erfolgreich zu bleiben?

Dieter Spath: Wie jedes Unternehmen lässt sie sich erfolgreich halten, wenn ihre Leistung Lernfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit zum Markt einschließt. Nur dann kann sie Weiterbringendes liefern.

Wilfried Bantle: Den wirtschaftlichen Erfolg sichert zudem eine Kultur des Miteinanders. Liebich & Partner ist seit 1998 eine Aktiengesellschaft. Bei uns sind die Akteure Unternehmerinnen und Unternehmer.

Was waren Wendepunkte in der Geschichte von Liebich & Partner?

Wilfried Bantle: Wir agierten im Start-up-Modus bis wir 1990 GmbH wurden. 1998 folgte die AG-Gründung. Die Trennung von Namensgeber Wolf Liebich in 2001 haben wir dank eines soliden Kundenstamms und dem Image der etwas anderen Beratung bewältigt. Wegweisend bei entscheidenden Weichenstellungen in den letzten 25 Jahren war Dieter Spath als Aufsichtsratsvorsitzender. Ein

Kenner von Wissenschaft und Wirtschaft. Nicht zuletzt seinem Feedback, seinem Vorausdenken, seinem Bild von Beratung verdanken wir, wo wir heute sind.

Dieter Spath: In unseren Aufsichtsratssitzungen ging und geht es um Inhalte. Es hat Freude gemacht, über Entwicklungen zu diskutieren, die wir im Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation früh als

schwache Signale wahrgenommen haben, und zu sehen, wie diese in der Beratung fruchtbar umgesetzt wurden. Ich wiederum habe Impulse erhalten, die ich in der Wissenschaft weitertreiben konnte. Wilfried Bantle war als Vorstandsvorsitzender für mich menschlich und fachlich der ideale Partner.



Welches Bild von Beratung prägt Liebich & Partner?

Dieter Spath: Gute Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe. Dafür braucht es Menschen mit Eigenerfahrung, die den Rollenwechsel vom Führen und Selbertun zum Beraten schaffen. Persönlichkeiten, die etwas können, die Position beziehen, die keine Angst haben, Kunden zu verlieren. Das wiederum erfordert im Unternehmen eine vernünftige Eigenkapitalquote, sodass wir nicht erpressbar sind und immer den ehrlichen Weg gehen können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist Empathie. Sie ermöglicht uns, auch menschlich schwierige Situationen zu meistern und ist Voraussetzung, um Unternehmen mit den Mitarbeitenden zu verändern.

Wilfried Bantle: Das ist eine unserer Stärken. Wir schließen die Lücke zwischen Konzept und Realität. Wir sind in der Lage, valide Zukunftskonzepte ohne Pulverdampf zu erarbeiten und bis in alle Ebenen hinein verständlich zu transportieren. Für uns ist Beratung Vertrauenssache. Wir lassen uns ein, ergänzen das Management und haben als Externe zugleich die Möglichkeit, Wahrheiten auf den Tisch zu bringen.

Die deutsche Wirtschaft steckt im Umbruch. Wie sehen Sie die Zukunft?

Wilfried Bantle: Positiv. Wir werden die gerade schwierigen Rahmenbedingungen bewältigen, weil wir andere Möglichkeiten des Umgangs mit ihnen, Krisenbewältigungserfahrung und andere Kenntnisse als früher haben.

Dieter Spath: Ich bin extrem optimistisch. Wir haben nach wie vor die kreative Innovationskraft im Land, um gute Leistung mit hoher Produktivität auf den Markt zu bringen. Mit dem nötigen Leistungsbewusstsein werden wir uns auf dem Weltmarkt behaupten können. Wobei die Art der Leistungserbringung einem dauerhaften Wandel unterworfen ist. Ich habe Vertrauen in die jüngeren Generationen. Ihnen ist bewusst, wir können mehr aus uns machen, wenn wir klug mit unserer Kraft umgehen.