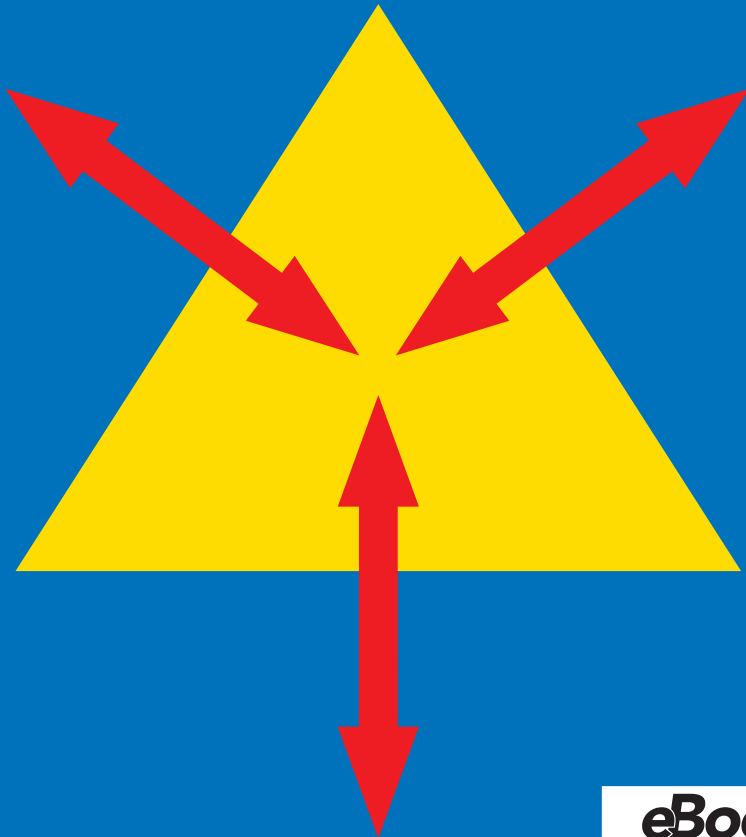


Barbara Heitger/Annika Serfass

UNTERNEHMENS- ENTWICKLUNG

Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen



eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**

SCHÄFFER POESCHEL

Ihr Online-Material zum Buch

- ▶ Exklusiv für Buchkäufer: Kostenloses Zusatzmaterial zum Download
- ▶ 40 Werkzeuge zur Unternehmensentwicklung – passend zum Buch
- ▶ Konzepte, Interventionen und Instrumente für die praktische Umsetzung im eigenen Unternehmen
- ▶ Mit Erläuterung der Anwendungsmöglichkeiten und der Vorgehensweise

So funktioniert Ihr Zugang

- ▶ Gehen Sie auf das Portal **www.sp-mybook.de** und geben den Buchcode ein oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet
- ▶ Wählen Sie auf der Internetseite zum Buch das gewünschte Material aus



Buchcode: 3300-BA4W
www.sp-mybook.de

Barbara Heitger / Annika Serfass

Unternehmens- entwicklung

Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3300-6 Bestell-Nr. 20233-0001
EPDF ISBN 978-3-7992-6736-6 Bestell-Nr. 20233-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch unter Verwendung eines Entwurfs der Autorinnen
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Grafiken und Cartoons: Stephan Rey; Piktogramme: Maria Pöll
Satz: Johanna Boy, Brennborg

Mai 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Einleitung

Über das Buch und unsere Arbeit

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich mit Unternehmensentwicklung beschäftigen. Also **Manager, Strategen, Projektverantwortliche, Organisations- und HR-Experten**, Verantwortliche für strategische **Führungskräfteentwicklung, Berater** und **Vor- und Nachdenker** – solche also, die schon durch ihre Funktion neue Antworten finden wollen, professionell neugierig und vorausschauend sind und dabei an effektive Umsetzung denken müssen. Erfahrungsgemäß haben sie oft wenig Zeit, weil sie mit Projekten und Tagesgeschäft mehr als gut ausgelastet sind. Zugleich haben sie das Bedürfnis, sich rasch darüber zu orientieren, was Unternehmensentwicklung ausmacht, welche Trends und Themen Unternehmensentwicklung bestimmen und ob bzw. wie sie integriert werden können – kurz: Sie wollen sich pointiert und reflektierend orientieren, wissen, worauf es zu achten gilt und wo man ansetzen kann. Für sie haben wir dieses Buch geschrieben: Unternehmensentwicklung aus einer systemischen Perspektive.

Ein schneller Überblick

Wir beschreiben zunächst unser Modell für integrierte Unternehmensentwicklung, das wir seit vielen Jahren in unseren Beratungsprojekten verwenden. Das Modell integriert vier Kernthemen der Unternehmensentwicklung, an denen gearbeitet wird und die aufeinander bezogen werden: Strategie, Organisation, Personen (bzw. deren Verhalten, Fähigkeiten und Relation zum Unternehmen) und Führung. Der Führung kommt dabei eine besondere Rolle zu – ihre Kernaufgabe ist es, für die Lebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sorgen. Wir beschreiben Trends und Herausforderungen der Unternehmensentwicklung aus systemischer Sicht (→ **KAPITEL 1** und **2**) und beleuchten daran anschließend zehn Themenfelder, in denen sich Unternehmensentwicklung inhaltlich positionieren muss; Themenfelder, die kontinuierlich und langfristig Unternehmen wesentlich verändern werden und die Unternehmen ihrerseits auch wesentlich gestalten; Themenfelder also, zu denen sich Unternehmen »entscheiden« müssen, als da sind: Innovation, Internationalisierung und Interkulturalität, Virtuelle Zusammenarbeit, Digitalisierung: Web 2.0 und Media Literacy, Lösungsgeschäft als Ko-Kreation, Strategische Kooperationen, Governance, Compliance und Business Ethics, Resilienz durch Robustheit und Agilität, Finanzierung und Liquidität

sowie Nachhaltigkeit (→ **KAPITEL 3 ENT-SCHEIDUNGEN**). In der Synthese erarbeiten wir daraus die Konsequenzen für Inhalte und Prozesse der Unternehmensentwicklung (→ **KAPITEL 4: NEUE WEGE FÜR UNTERNEHMENSENTWICKLUNG**) und machen in Fallstudien (→ **KAPITEL 5**) und anhand von beispielhaften Werkzeugen (→ **KAPITEL 6** und Online-Angebot zum Buch) deutlich, wie die Übersetzung in die Praxis aussehen kann.

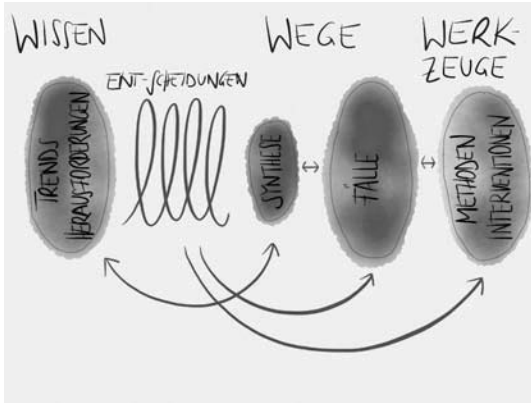


Abb. 1: Die Kapitel im Überblick
(Illustration Maria Pöll)

Dieses Buch wird Ihnen keine richtungsweisenden Entscheidungen abnehmen. Es möchte Sie aufmerksam machen, welche Gabelungen, Chancen und Hindernisse auf dem Weg auftauchen können. Es versteht sich nicht als Gebrauchsanweisung, sondern als Orientierungshilfe. Es bietet Hinweise zu Wegen, Wissen und Werkzeugen, die für Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen.

Wozu dieses Buch – VUKA und Unternehmensentwicklung

Als systemische Berater ist unser Kerngeschäft die Beratung von Unternehmen im Rahmen von Entwicklungsinitiativen und dem damit verbundenen Wandel, das Coaching von Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortlichen sowie strategisches Leadership-Development. In unserer Arbeit haben wir Themenfelder beobachtet, auf die sich unsere Kunden grundsätzlich neu einstellen müssen – die strategischen Entscheidungsthemen. Und das in einem Umfeld hohen operativen Drucks. Diese Gleichzeitigkeit von notwendiger Erneuerung und hohem Effizienz- und Zeitdruck hat uns als Berater sehr beschäftigt. Weil wir uns als Pioniere verstehen, war dies für uns der Motor, unser Modell der Unternehmensentwicklung weiterzuentwickeln und neue rote Fäden in das Modell einzuweben. Entstanden sind neue Landkarten für Unternehmensent-

wicklung, die diese Themen aufgreifen und damit unseren Kunden schnelle und fundierte Orientierungshilfen geben.

Die Welt verändert sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts mit einer Geschwindigkeit, die uns einerseits staunen lässt und uns andererseits zutiefst verunsichert: Was bleibt gültig, und was wird morgen schon wieder ganz anders sein? Und wie immer geht es darum, eine Balance zu finden, die Zukunft einerseits proaktiv zu gestalten und andererseits ihre Offenheit und Ungewissheit auszuhalten. Fundierte Zukunftsarbeit mit unseren und für unsere Kunden gehört zu fundierter Unternehmensentwicklung.

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, kurz VUKA, charakterisieren den neuen Normalzustand der Unternehmensentwicklung, und dieser Umstand hat die Unternehmensentwicklung und damit auch unsere Beratungspraxis deutlich verändert. Die hohe Komplexität und Fragilität der Märkte erfordern von Unternehmensentwicklern dreierlei – zum einen eine Weiterentwicklung ihrer **Prozesse und Methoden**, die **flexibel und schnell** Umsetzungsschritte ermöglichen, auf die dann weitere aufbauen, ohne dabei den roten Faden zu verlieren (statt klassischer Strategiehandbücher), zum anderen ein tiefes **Verständnis übergreifender Entwicklungen** sowie ihrer Logik und Dynamik, mit der sie auf Unternehmen einwirken (z.B. Internationalisierung, Web 2.0 etc.). Das stellt Manager, Strategieexperten wie Berater vor neue Herausforderungen, weil neue Themen in der Unternehmensentwicklung systemisch verstanden, verknüpft und gestaltet werden wollen (statt funktionaler Teilstrategien). Schlussendlich geht es darum, die Unternehmensentwicklung in einem VUKA-Umfeld **robust und agil** zu gestalten – Wachstums- und Kostenziele nicht zu überstrapazieren, zugleich aber Potenziale schnell und entschlossen aufzugreifen. Projekte erfordern damit auch auf Beraterseite **integriertes Arbeiten**, indem das Gestalten von Architekturen und Arbeitssettings für Entwicklungsprozesse (Strategieentwicklung, Reorganisation etc.) verbunden wird mit inhaltlichem Sparring zu den jeweiligen Sachfragen (z.B. zu Varianten des Organisationsdesigns oder Strategieoptionen, Internationalisierungsvarianten ...). Außerdem geht es darum, diese Gestaltungs- und inhaltliche Sparringfunktion zu verknüpfen mit der Entwicklung von produktiven, stabilen und agilen Kooperationsplattformen bzw. tragfähigen Arbeitsbeziehungen zwischen Personen, Teams, Organisationseinheiten und Stakeholdern. Solche neue Arbeitsformen sind immer öfter »**Hybride**« zwischen Beratung, Information, Austausch, gemeinsamem Nachdenken, Kreativität und Innovationsarbeit, persönlichem und Teamlernen. Das stellt auch **Berater vor neue Ansprüche**. Für Beraterteams bedeutet dies, ihre Kompetenzen in folgenden Bereichen weiterzuentwickeln:

- **systemische Kompetenz** für Architektur und Design von Wandel: je nach Veränderungskonzept und Systemdiagnose konsistente Settings zu schaffen für das Steuern/Entscheiden, für Involvement und inhaltliche Arbeit, für Erproben und Evaluation, für Training und Unterstützung

- **inhaltliche Kompetenzen** zu Themen des General Managements (Strategie, Organisation, Human Resources, Ergebnisse und Effizienz steuern, Innovation, Führung etc.) und den jeweils zu bearbeitenden Trends der Unternehmensentwicklung bzw. der jeweiligen Branche, sodass die Berater die Funktionalität und Logik der jeweiligen Themen gut aufeinander beziehen können bzw. dafür produktive Arbeitsformate und Fragen bzw. Sparringinterventionen ins Spiel bringen können
- **Containment schaffen und Kommunikationskompetenz:** d.h., die Problemlösungsfähigkeit des Systems weiterentwickeln durch Coaching, Teamentwicklung, gezieltes Bearbeiten von Konflikten/Spannungsfeldern oder Kommunikationsblockaden sowie Widerständen, wenn Komplexität und Druck zunehmen. Das erfordert emotionale und soziale Stabilität im Beratersystem und im Kooperationssystem mit dem Kunden ebenso wie ein Interventionsrepertoire, das Containment oder Stabilität für das Bearbeiten von Turbulenzen umfasst oder aufrüttelt und Spannung aufbaut, wenn das System zu unbeweglich ist.
- **VUKA Kompetenz der Beratung:** agiler und flexibler mit Kunden zu arbeiten und gleichzeitig stabile Zonen und Formate für das Bearbeiten von Turbulenzen zu schaffen. Der stärkere Sog ins Operative macht die Außenperspektive der Berater wichtiger und dass sie Settings schaffen, in denen das Öffnen für Neues gut inszeniert wird und bearbeitet werden kann. Dies schafft die Notwendigkeit, zwischen Ko-Kreation mit dem Kunden und Eigenarbeit in der Beratung (konsequente Systemdiagnose durch die Berater mit Verarbeitung in Konzeptscenarien) zu oszillieren.

Die Integration dieser Perspektiven ist anspruchsvoll und wird auch in den Weiterentwicklungskonzepten der systemischen Beratung intensiv diskutiert. Wesentlich dabei ist, dass der klassische Widerspruch zwischen fachlich orientierter Expertenberatung und systemischer Prozessberatung damit transzendiert wird (vgl. dazu insbesondere Wimmer et al. 2014 und auch Königswieser et al. 2006).

Diese Entwicklung unserer Arbeit hat uns als systemische Berater motiviert, dieses Buch zu schreiben. Es geht uns darum, wesentliche Linien der Unternehmensentwicklung nachzuzeichnen und in ihrer systemischen Dynamik zu verstehen, klar herauszuarbeiten, zu welchen Themen sich Unternehmen entscheiden und positionieren müssen und was das insgesamt für Unternehmensentwicklung heißt – ganz gleich, ob aus der Perspektive der entscheidenden Managementteams, der internen oder externen Berater oder aus der Sichtweise der jeweils involvierten Experten. Jeder dieser Perspektiven – so unsere These – ist mit einem tieferen Verständnis dieser Gesamtentwicklung geholfen. Gilt es doch, die eigenen Interventions- und Entscheidungsstränge konsequenter mit dem Gesamten in Beziehung zu setzen.

Gebrauchsanweisung

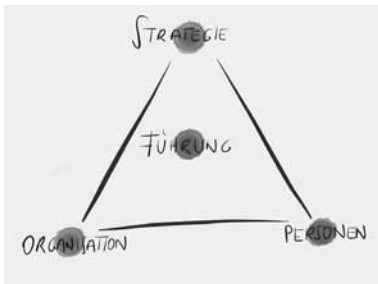
Dieses Buch bietet diverse Lesemöglichkeiten: neben der chronologischen kann auch einfach von Thema zu Thema gesprungen werden, je nach Anliegen oder Thema, das besonders interessiert. Zu diesem Zweck haben wir ein paar Orientierungshilfen vorgesehen:

1. Verweise

- Listen für **Trends und Thesen**
- Am Ende jedes Ent-Scheidungskapitels geben wir **Hinweise auf verwandte Themen** in anderen Ent-Scheidungskapiteln des Kapitels 3 **sowie auf hilfreiche Fälle und Methoden** zum Thema (Kapitel 5 und 6).
- Wenn im Fließtext auf ein anderes Kapitel, ein Fallbeispiel oder auf eine Methode verwiesen wird, geschieht dies im folgenden Format: → **VERWEIS-FORMAT**

2. Piktogramme

Um inhaltliche Hauptstränge leicht nachvollziehbar zu machen und um Beispielfälle und passende Methoden schnell zu finden, sind am Seitenrand Piktogramme zu folgenden Begriffen eingefügt, die sich zum einen auf unser Modell der Unternehmensentwicklung beziehen (vgl. auch Abbildung 2, S. 6):



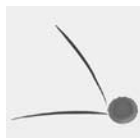
Strategie



Organisation



Personen



Führung



Zum anderen unterscheiden wir zwischen Interventionen (Werkzeugen), die auf »Explore« oder »Exploit« abzielen:

Explore



Exploit



Damit meinen wir öffnende Interventionen (Explore – Neues, Innovation als Ziel bzw. das Lösen komplexer Probleme durch Öffnen) oder schließende Interventionen (Exploit – Klarheit schaffende Entscheidungen, die auf Effizienz und unmittelbare operative Umsetzung gerichtet sind). Die Unterscheidung beider Entscheidungstypen ist im VUKA-Umfeld besonders wesentlich.

Fälle...



Werkzeuge...



Die Piktogramme sind jeweils dort zu finden, wo sich der Fließtext auf das Thema bezieht. Das Werkzeug-Piktogramm verweist dabei auch auf das begleitende Online-Angebot zum Buch, das den ausführlichen Werkzeugkasten mit allen angesprochenen Instrumenten enthält (→ **KAPITEL 6**).

3. Weitere strukturgebende Elemente

Um das Buch abwechslungsreich und ansprechend zu gestalten, haben wir zur Orientierung für Sie als Leser

- am Anfang jedes Ent-Scheidungskapitels einige Thesen und Spannungsfelder als kurze Übersicht in das Thema eingefügt. Sie sind durch einen grauen senkrechten Balken gekennzeichnet.
- längere Zitate anderer Autoren und Interviewbeiträge eingerückt und Motivationszitate rechtsbündig kursiv gedruckt.
- Beispiele, wichtige Aussagen etc. jeweils in einen Rahmen gesetzt.
- Quellenangaben und Literaturvorschläge jeweils am Ende jedes Kapitels zusammengefasst, um das direkte Weiterlesen und Vertiefen in ein Thema zu erleichtern.

Literaturhinweise

Wimmer, Rudolf/Glatzel, Katrin/Lieckweg, Tania (Hrsg.) (2014): Beratung im dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Heidelberg 2014.

Königswieser, Roswita/Sonuc, Ebru/Gebhardt, Jürgen (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart 2006.

Dankeschön ...

Die viele Arbeit, die geleistet werden muss, bis so ein Buch seinen Weg zu den Lesern findet, ist von Einzelnen gar nicht zu bewerkstelligen. Auch wenn wir beide – Annika und Barbara – dieses Buch entworfen, (das meiste) geschrieben und es zu einem Ganzen gemacht haben, so ist es doch eine Koproduktion, bei der unterschiedliche Perspektiven und Beitragsqualitäten wirksam wurden: Experten und Kunden haben ihre Praxis und Fachexpertise eingebracht – vor allem wo es darum ging, die Systemdynamik zu aktuellen, neuen Themen der Unternehmensentwicklung (Kapitel 3) zu verdeutlichen. Durch diese Vielfalt hat jedes Kapitel eine gewisse Eigenheit erhalten.

Daher möchten wir die Gelegenheit nutzen und uns bei all denen bedanken, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben! Als wir die Idee des Buches in unserer Beratergemeinschaft vorstellten, gab es viel Engagement, daran mitzuarbeiten. Wir haben uns darüber sehr gefreut, denn der ko-kreative Ansatz ist Grundlage unserer Arbeit als Berater. Genauso wie die Unternehmensentwicklung und unsere Beratungsprojekte ist also auch dieses Buch Ergebnis einer solchen schöpferischen Zusammenarbeit.

Viele der Themen und Ideen, die in diesem Buch erscheinen, haben wir zuerst in **unserem Kernteam** diskutiert und aufgegriffen. Unseren Kolleginnen und Kollegen gebührt ein großes Dankeschön für kontinuierliche Kooperation an Themen der Unternehmensentwicklung, am Austausch über Kundenbedürfnisse und über methodische Weiterentwicklungen. Danke also an: **Manfred Bouda**, **Judith Kölblinger**, **Werner Kroer**, **Matthias Pöll** und **Peter Wogenstein**. In der Konzeptphase des Buches war auch **David Schubert** dabei.

Unsere Idee war, dass wir beide – Annika Serfass und Barbara Heitger – uns als Autoren auch für den roten Faden sowie Richtung und Rahmen des Buches verantwortlich fühlen, zugleich aber Kolleginnen und Kollegen, Experten und Kunden zur Mitwirkung eingeladen haben – so wie es der Komplexität des Themas und der Philosophie systemischen Arbeitens entspricht. Diese haben uns auf sehr unterschiedliche Art und Weise unterstützt – je nach ihrer persönlichen Expertise und auf ihre eigene Art – manche als Koautoren, andere als Gesprächs- und Interviewpartner, die uns mit Rat und Expertise bei Themen unterstützten, in denen wir die aktuellen Trends und Fachwissen mit der systemischen Perspektive integrieren wollten. Wiederum andere trugen als »Pilotleser« mit ihren Anregungen und Kommentaren zur Überarbeitung der ersten Versionen des Buches bei. Das entstandene Buch ist somit auch ein Gemeinschaftswerk unterschiedlichster Perspektiven und Erfahrungen. Eine genaue Auflistung der Koautoren

und ihrer Themen ist in unserem Mitwirkendenverzeichnis zu finden. An sie geht unser Dank für ihre Beiträge und für ein geglücktes Experiment. Vielen herzlichen Dank sagen wir zudem all den **Experten**, die sich für **Gespräche und Interviews** zur Verfügung gestellt haben – ihre Impulse waren für die entsprechenden Kapitel außerordentlich wertvoll:

- Dr. Silvia Buchinger (Relation Unternehmen – Mitarbeitende)
- Prof. Dr. Matthias Gollwitzer (Finanzierung und Liquidität)
- Timo Kob (IT-Sicherheit)
- Lothar Köppl (Nachhaltigkeit)
- Susanne Leithner (Innovation)
- Manuela Mackert (Governance, Compliance und Business Ethics)
- Kurt Schäfer (Finanzierung und Liquidität)
- Guido Schwarz (Nachhaltigkeit)
- Ullrich Silaba (Finanzierung und Liquidität, Internationalisierung)
- Johanna Pasiecznik (Nachhaltigkeit)
- Prof. Dr. Josef Wieland (Governance, Compliance und Business Ethics)
- Prof. Dr. Helmut Willke (Governance, Compliance und Business Ethics)
- und weiteren, denen wir danken, ohne – aus Datenschutzgründen – ihre Namen zu nennen.

Wir danken **Maria Pöll** für die Erstellung der orientierungsgebenden **Piktogramme** und des zeichnerischen Inhaltsverzeichnisses.

Stephan Rey danken wir für seine umwerfenden **Grafiken**, die, mit Engagement und viel Humor entstanden, das Buch bereichern.

Nicht zuletzt danken wir all denen, die eine Kapitelrohfassung als **Kommentator und Feedbackgeber** durchgearbeitet haben, für ihre vielfältigen Impulse:

- Benjamin Bahr (Nachhaltigkeit)
- Dr. Stefan Bergheim (Trends)
- Manfred Brandstätter (Resilienz)
- Barbara Costanzo (Web 2.0)
- Franz Ehrenscheidtner (Einführungskapitel, diverse Interventionen, Lösungsgeschäft, Neue Wege)
- Gerald Fitz (Nachhaltigkeit)
- Hergen Haas (Internationalisierung)
- Gregor Handler (Einführungskapitel)
- Oliver Holle (Strategische Kooperationen)
- Eva Kiefer (DNA und Herausforderungen)
- Judith Kölblinger (diverse Interventionen, Neue Wege)
- Werner Kroer (Innovation)
- Matthias Lang (Neue Wege)
- Dr. Wolfgang Looss (Neue Wege)
- Dr. Manfred Majorkovits (Strategische Kooperationen)
- Rainer Markfort (Governance)
- Christina Orisich (DNA und Herausforderungen)
- Alexander Pöll (Web 2.0)
- Matthias Pöll (Virtuelle Zusammenarbeit)
- Dr. Helmut Reisinger (Lösungsgeschäft)
- Michael Roehrig (Neue Wege)
- Maria Riolo (Internationalisierung)

- Dr. Gerd Schlaich (Strategische Kooperationen)
- Linnéa Serfass (diverse Interventionen)
- Monika Serfass (Einführungskapitel)
- Wolfgang Serfass (Trends)
- Ebru Sonuc (Einführungskapitel)
- Mechtild Walser-Ertel (Virtuelle Zusammenarbeit)
- Peter Wogenstein (Trends)
- Gerhard Zeiner (Innovation)

Solch ein Buch verursacht auch viel Arbeit, die oft unsichtbar bleibt, aber maßgeblich zur Fertigstellung beiträgt. Hier hat uns **unser Office-Team** zuverlässig und kontinuierlich unterstützt, uns tausend Kleinigkeiten abgenommen und uns immer wieder Zeit für Bucharbeit freigeschaufelt. Besonderer Dank dafür an **Ira Stalzer** und **Jessica Schreckenfuhs**. Sie haben uns all das Wichtige abgenommen, was nicht direkt mit dem Schreiben zu tun hat: Layout, Grafiken, Literaturverzeichnisse, Koordination von Pilotlesern, Nachhaken bei Koautoren, das Mitwirkenden-Verzeichnis, Textfreigaben und vieles mehr!

Bedanken möchten wir uns auch beim **Schäffer-Poeschel Verlag**, mit dem die Zusammenarbeit äußerst unkompliziert und angenehm war, besonders bei Herrn **Martin Bergmann**, der uns professionell betreut hat, gleichermaßen mit Klarheit, Ermutigung und Verständnis, und ebenso bei **Elke Schindler**, die als Lektorin mit ihrer Expertise, Sorgfalt und großem Einfühlungsvermögen in die Perspektive der Leser und Autorinnen die Endredaktion des Buches besorgt hat.

Neben der konkreten Bucharbeit gibt es viele Menschen, die uns inspirieren, unterstützen und immer wieder herausfordern. Auch durch sie sind viele der Ansätze entstanden, die jetzt im Buch zu finden sind. Ein großes Dankeschön dafür geht an **Dr. Wolfgang Looss** als langjährigem Sparringpartner und Impulsgeber.

Schließlich danken wir **unseren Kunden**, die uns oft jahrelang an ihren Unternehmens- und Organisationsentwicklungen teilhaben und mitwirken lassen. Die gemeinsame Arbeit mit ihnen und für sie ist Kern und zugleich Ausgangspunkt und Zielpunkt des Buches.

Last but not least bedanken wir uns bei **Freunden und Familien**. Barbara dankt besonders ihrer Kollegin **Judith Kölblinger**, Annika dankt besonders **Franz Ehrenscheidtner** für kontinuierliche Unterstützung und Ermutigung!

Uns beide hat die Arbeit an diesem Buch zwei Jahre beschäftigt und begleitet, abwechselnd in Wien, Berlin und in New York. Für uns beide war es auch eine gelungene Zusammenarbeit aus zwei Beratergenerationen, ein von- und miteinander Lernen, gemeinsames Entwickeln, Auseinandersetzen, über Bord Werfen und schließlich Vollenden.

Über Rückmeldungen zu den Inhalten und zu Ihren Erfahrungen mit dem in diesem Buch vorgestellten Wissen, den Wegen und Werkzeugen freuen wir uns!

Dr. Barbara Heitger und Annika Serfass

Eine Anmerkung per P.S.: Es gibt heute viele Möglichkeiten, die weibliche Bezeichnungsform schriftlich »unterzubringen«. Um der leichteren Lesbarkeit willen haben wir uns entschieden, so weit wie möglich geschlechtsneutrale Bezeichnungen zu wählen und darüber hinaus darauf zu vertrauen, dass sich Frauen von der männlichen Bezeichnung gleichermaßen angesprochen fühlen.