

RÜCKBLICK
AUF DIE KIENBAUM-TAGUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN 2018
DIE KUNST (IN) DER TRANSFORMATION

OHNE "NEW CULTURE" KEIN "NEW WORK"

Jochen und Fabian Kienbaum erklären, welche Rolle die Kunst in der Transformation spielt und worauf es auf dem Weg zu New Work ankommt

Kunstwerke in allen deutschen Büros, eine eigene Künstlerbuch-Reihe, Ausstellungen und Entdeckungstouren über die Kunstmesse Art Cologne, eine Kooperation mit dem renommierten Museum Ludwig Köln: Wie ist es dazu gekommen, dass Kunst bei Kienbaum so ein identitätsstiftendes Element geworden ist? „Schuld“ daran ist eindeutig Jochen Kienbaum, den schon als Student in Berlin die Sammelleidenschaft für abstrakte Kunst gepackt hat. Am Anfang hat noch die eigene Wohnung gereicht, um die ersten eigenen Kunstwerke unterzubringen. Später wurden nach und nach die Wandflächen der Kienbaum-Büros in ganz Deutschland zu dauerhaften Ausstellungsflächen für die Lieblingsstücke der heute mehr als 1.500 Werke umfassenden Sammlung, deren Rahmen „Farbe und Abstraktion“ ist.

Inzwischen kommen die Kienbaum-Mitarbeiter immer wieder in Berührung mit Werken aus der Sammlung. Sie stiften Identität und machen uns vielseitiger und interessanter im Umgang mit Kunden und mit uns selbst. Sie sind bei Kienbaum Anlass für Begegnungen und Gespräche.



In der Auseinandersetzung mit Kunst lernt man auf Details zu achten, über das Wahrgenommene zu sprechen, sich eigene Gedanken oder auch Emotionen bewusst zu machen und auch zu artikulieren. Dabei wird man achtsamer, sensibler und menschlicher. All das ist wichtig für die Zusammenarbeit als Team, aber auch für den Kontakt zum Kunden. Deshalb engagiert sich Kienbaum für die Kunst und lädt Mitarbeiter wie Kunden zum Austausch mit Kunst und Künstlern ein.

Und nicht zuletzt: Kunst ist Impulsgeber, um über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, die eigenen Routinen zu hinterfragen und Neugier auf Neues und Ungewohntes zu wecken. Das heißt, Kunst kann helfen ein Mindset bei den Mitarbeitern zu schaffen, das durch Offenheit für Veränderungen geprägt ist – eine entscheidende Voraussetzung für eine gelingende Transformation des Unternehmens.



Kunst ist bei Kienbaum seit vielen Jahren ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur und ein Wandel der Kultur wiederum ist Voraussetzung für Veränderung jeglicher Art: Dazu zählt nicht nur bei Kienbaum derzeit die Transformation der Arbeitswelt – Stichwort New Work. Diese Neugestaltung der Arbeitswelt steht bei Kienbaum oben auf der Agenda: Das zeigt sich zum Beispiel an der neuen Unternehmenszentrale, denn dahinter steckt die Überzeugung, dass Raum wesentlich relevanter wird für das Arbeiten und auch, was Raum mit den Menschen macht. Transparenz ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor – nicht nur, was die räumliche Gestaltung angeht, sondern als Prinzip für Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen insgesamt.

Die zentrale Fragestellung ist, wie Unternehmen sowohl ihre internen Strukturen ausrichten und einen Nährboden schaffen können, so dass Organisationen innovativ bleiben und sie die Anpassungsfähigkeit an interne und externe Veränderungen steigern. Digilogität – also das Zusammenspiel von analog und digital – ist dafür ebenso eine Voraussetzung wie das Managen von Altem und Neuem; auch bei Kienbaum gerade eine Herausforderung. Und jeder Mitarbeiter muss für sich selbst die Frage beantworten, wie veränderungswillig er wirklich ist. Denn: „Das, was wir denken, müssen wir sagen, das, was wir sagen, müssen wir tun, und das, was wir tun, müssen wir sein.“ Dieses Zitat von Alfred Herrhausen könnte das Motto sein für die umfassende Transformation bei Kienbaum.

Bei aller Veränderung steht Kienbaum wie viele Familienunternehmen vor der Herausforderung, einerseits dem Unternehmen einen neuen Spin zu geben und gleichzeitig die Assets der Marke zu bewahren. Darauf gibt es keine einmal gültige Antwort, sondern diese Frage müssen die Unternehmen kontinuierlich bearbeiten und ihren Weg immer wieder neu justieren.

DIE MELODIE DER GENERATION

Der Geiger Miha Pogacnik interpretiert den Wandel in Familienunternehmen

Eine Geige, eine Chachonne von Bach und Flipchart und Stift: Mehr braucht Miha Pogacnik nicht, um in einer Dreiviertelstunde voller Energie, Leidenschaft und Musikalität den Wandel in Familienunternehmen künstlerisch zu interpretieren und sein Publikum zu verzaubern.



Mit Enthusiasmus und voller Energie gibt er der Familie Kienbaum zu verstehen: Ohne Kunst und Musik kann man nicht zum menschlichsten Beratungshaus Europas werden, was der Anspruch bzw. die Vision von Fabian Kienbaum für das Unternehmen ist. Und er geht noch weiter: Genialität muss der Anspruch sein, nicht weniger als ein Meisterwerk gilt es zu erschaffen, um seine Visionen und Ziele zu erreichen und ein Familienunternehmen erfolgreich zu transformieren.

Um das zu veranschaulichen, zieht er den Vergleich zwischen einer Organisation und einem Orchester heran: Der Musiker eines Orchesters identifiziert sich ganz und gar mit der Musik und schaltet in dem Augenblick, in dem die Probe oder das Konzert beginnen, sein Ego aus. Nur so bringt er es zu wirklicher Meisterschaft in seinem Metier. Seine Überzeugung ist: Verinnerlichung ist der Weg dorthin, wo Transformation möglich wird. Bleibt man auf der Oberfläche, wird man diese nicht erreichen.

Dabei legt Miha Pogacnik seinen ganz persönlichen Kompass zugrunde:

Wie schafft ein Künstler es, immer wieder Genialität zu erreichen? Sie erziehen sich ganz konsequent dazu immer danach zu streben Bestehendes infrage zu stellen und Routinen sich nicht verfestigen zu lassen. Resonanz ist das, was zählt.

Warum ist Transformation wichtig? Man braucht ein brennendes oder ein pragmatisches Anliegen, um zielgerichtet zu agieren. Künstler haben ein brennendes Anliegen, das sie täglich antreibt und ein inneres Metronom, das den Takt vorgibt.

Wer ist die Identität? Pogacnik rät zu einer neuen Sicht: eine Organisation oder einen Menschen als unvollendetes Meisterwerk zu sehen.

Dann kommt die Chachonne von Bach ins Spiel: Pogacnik spielt das Werk, das ein und dasselbe Thema immer wieder in dutzenden Varianten aufgreift, Stück für Stück und unterbricht immer wieder, um seine Assoziationen der jeweiligen Passage zum Thema Transformation in Familienunternehmen zu erläutern. Und er bezieht das Publikum ein: mit Fragen und auch mit der Bitte um musikalische Unterstützung.

Zum Abschluss spielt er die Chachonne noch einmal ohne Unterbrechungen – einfach zum Genießen. Und er gibt den anwesenden Familienunternehmern noch einen Ratschlag mit auf den Weg: Zuhören ist eine Sache der Führung. Das Gute ist: Beides kann man lernen – zuhören und führen.

NACHFOLGE – FÜHRUNG – DIGITALISIERUNG

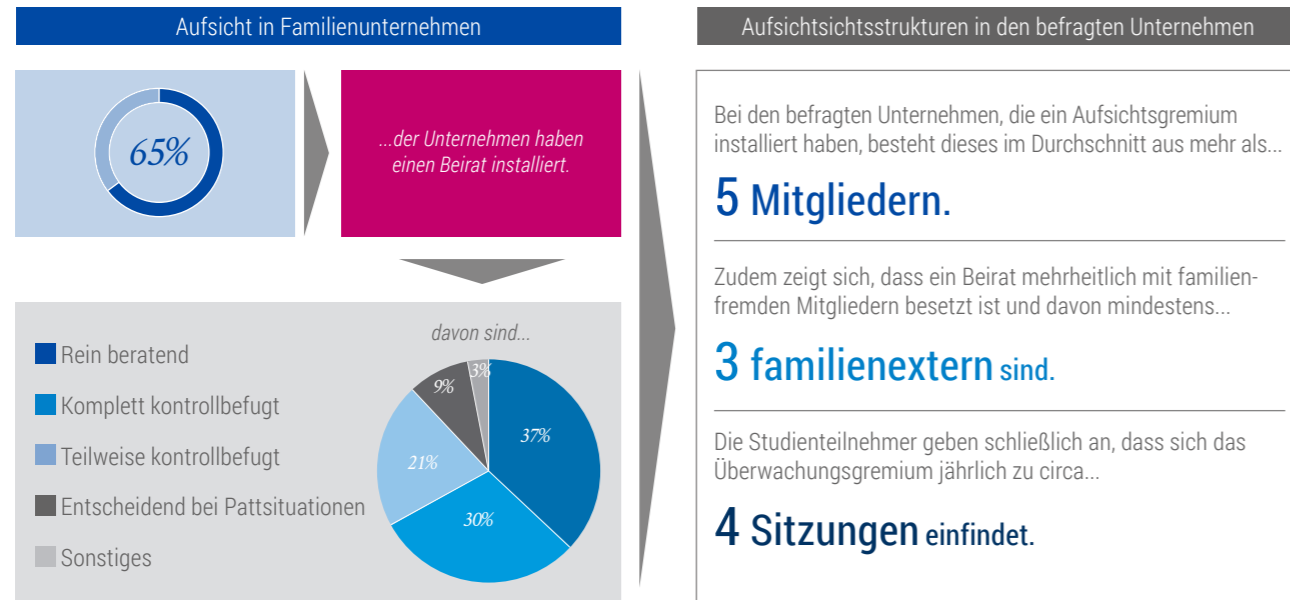
Studie zu den Herausforderungen von Familienunternehmen im Zeitalter der Digitalisierung

Wie regeln wir die Führungs- und Anteilsnachfolge? Was sind die Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess? Und wie steht es um so zentrale Aspekte wie Strategie, Entscheidungsprozesse, Führung, Innovation und das Kultur- und Werteverständnis in Familienunternehmen? Das sind die Kernfragen einer noch unveröffentlichten Studie zu den Herausforderungen von Familienunternehmen im Zeitalter der Digitalisierung, für die Kienbaum mehr als 120 Personen aus dem Familienunternehmer-Umfeld befragt hat.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

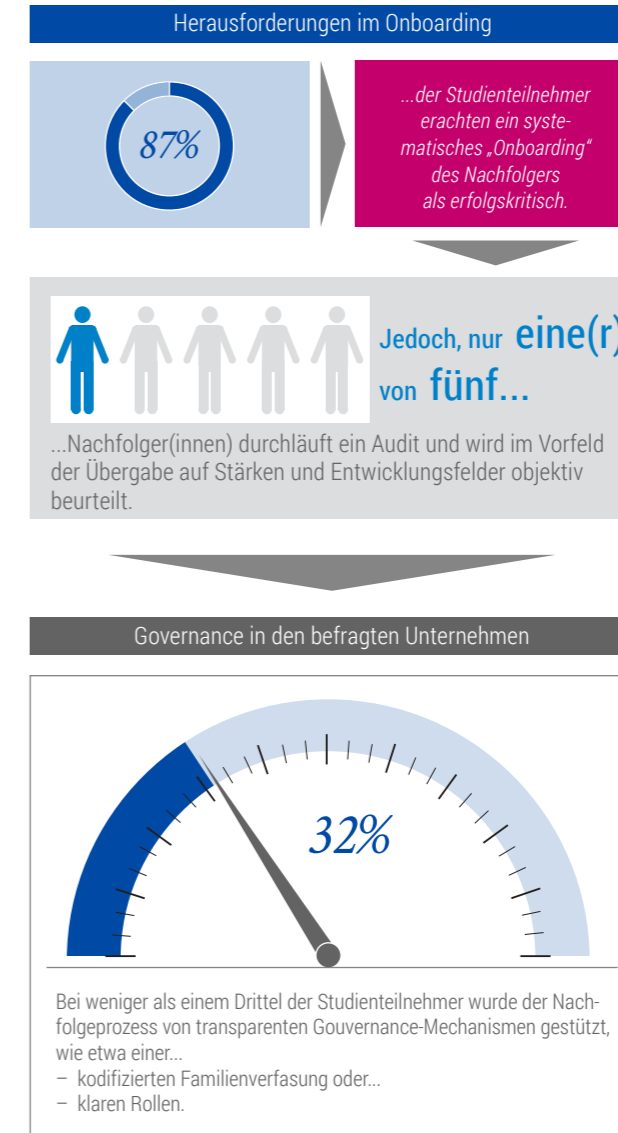
FAMILY GOVERNANCE

Aufsichtsstrukturen sind in den meisten Familienunternehmen bereits etabliert, zumeist rein beratend und mehrheitlich familienextern besetzt.



GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ

Eine kompetenzorientierte und Governance-geleitete Sicht auf die Fähigkeiten der Nachfolger kommt in den meisten Fällen zu kurz.



FAMILY STRATEGY ACCELERATION

In Strategie-Fragen wird die Nachfolge-Generation mehrheitlich frühzeitig einbezogen, jedoch bestehen Herausforderungen in der Strategie-Umsetzung.

Herausforderungen beim Setzen der strategischen Leitplanken

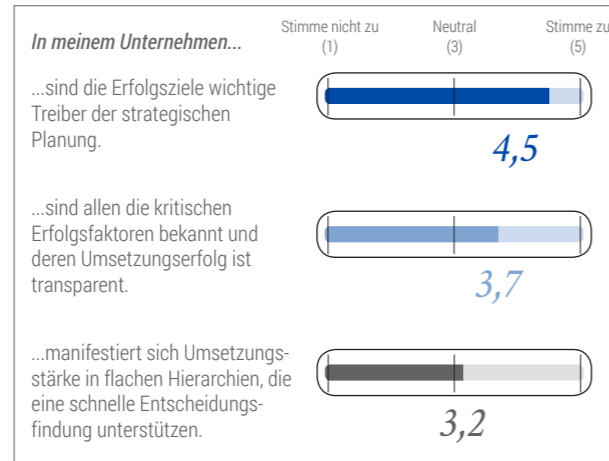


In drei von fünf Fällen werden für den Nachfolger

- neue Reportingstrukturen,
- breitere Steuerungsmechanismen
- oder angepasste Meetingroutinen etabliert.



Strategie-Umsetzung in den befragten Unternehmen



NEW WORK & INNOVATION

Agile Strukturen und Prozesse ebnen den Weg in die digitale Transformation, allerdings ist dieser noch steinig und mit einigen Fallstricken versehen.

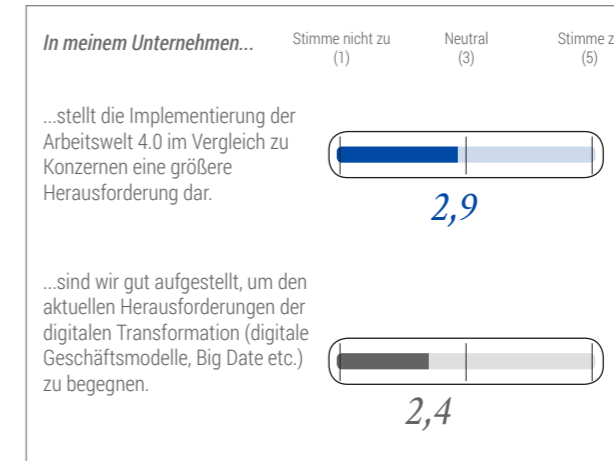
Agile Strukturen und Prozesse



Neun von zehn Unternehmen sagen, dass...

... in ihren Unternehmen ausreichend Freiheitsgrade gewährt werden, um unverhoffte Handlungsoptionen schnell und flexibel angehen zu können.

Governance in den befragten Unternehmen



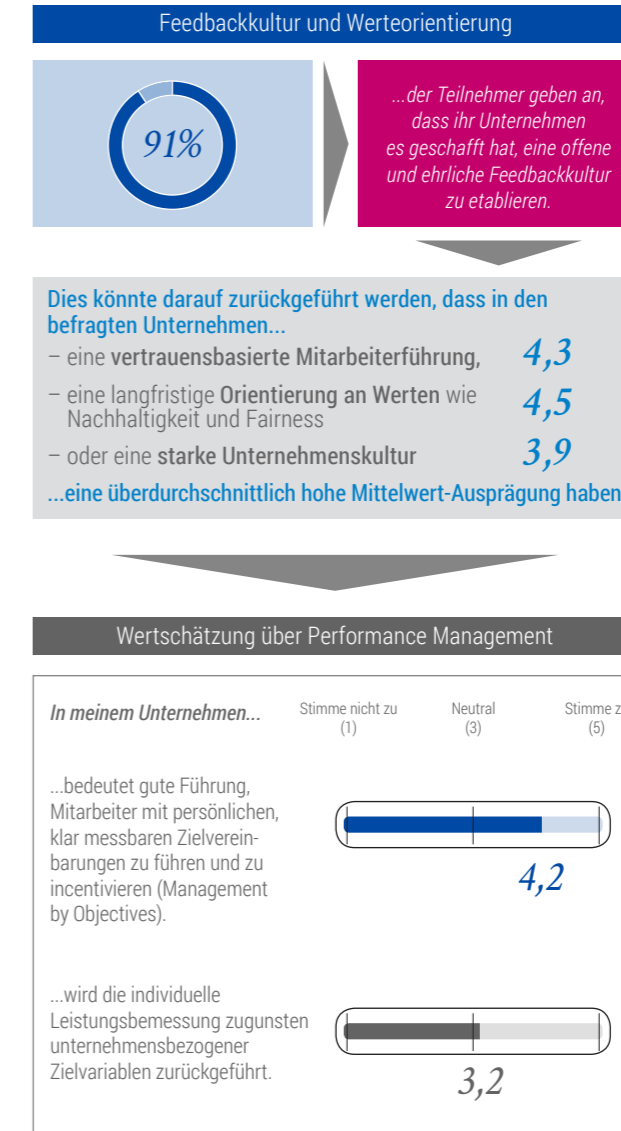
TALENT MANAGEMENT

In Fragen der Arbeitgeberattraktivität herrscht Nachholbedarf, wie auch bei individuellen Führungsstilen und der Übernahme von (Eigen-)Initiative auf Teamebene.



PERFORMANCE MANAGEMENT

Eine offene Feedbackkultur und starke Werteorientierung charakterisieren die Unternehmen; bei der Incentivierung dominiert die Steuerung über Zielvereinbarungen.



Die kompletten Ergebnisse werden in Kürze in einem umfangreichen Studienbericht veröffentlicht.

RECAPS AUS DEN WORKSHOPS

Abgeleitet aus der Familienunternehmer-Studie haben die Autoren sechs Themenbereiche identifiziert, die für eine erfolgreiche Transformation in Familienunternehmen besonders relevant sind. Zu jedem dieser Themen haben Kienbaum-Beraterinnen und -Berater in parallelen Workshops ihre Expertise in kurzen Impuls-Vorträgen eingebracht und im Anschluss mit den Teilnehmern deren Erfahrungen aus der unternehmerischen Praxis diskutiert.

FAMILY GOVERNANCE

Kienbaum-Moderatoren: Katharina Dyballa, Tim Fritzenschaft

Im Kern hat der Workshop die Frage behandelt, wie es um Aufsichtsgremien (Aufsichtsrat, Beirat) in Familienunternehmen steht. Dazu haben die Teilnehmer eine Reihe von Thesen erarbeitet:

- Beiräte haben in Familienunternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen, um die Unternehmensführung in bestimmten Fragen und Themenkomplexen zu beraten und zu unterstützen.
- Die Einrichtung eines Beirats birgt in Familienunternehmen jedoch spezifische Herausforderungen. Häufig werden folgende Gründe angeführt, die gegen ein Implementieren eines Beirats sprechen: Angst vor Machtverlust, Angst vor unbequemen Fragen, Angst vor dem Aufdecken fachlicher und persönlicher Defizite und ein unbekanntes Kosten-/Nutzen-Verhältnis.
- Die Aufgaben und Themenkomplexe eines Beirats in Familienunternehmen können sehr heterogen sein. Deshalb ist es wichtig die Kompetenzen, Rechte und Pflichten eines Beirats passgenau auf die Unternehmens- und Familiensituation zuzuschneiden.
- Die Komplexität und Intensität in der Beiratsarbeit hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen – zum Beispiel durch eine stärkere Einbindung in strategische Fragen oder in den Umgang mit den Herausforderungen und Chancen durch die Digitalisierung.

- Um diesen veränderten Aufgaben und Anforderungen gerecht werden zu können, müssen Beiräte bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen. Vier Themenfelder sollten bei der Besetzung von Beiratsmandaten besondere Berücksichtigung finden:
 1. Kompetenzen/Erfahrungen,
 2. Persönlichkeit,
 3. Gremienstruktur (Diversität) und
 4. Unabhängigkeit der Mitglieder.



FAMILY STRATEGY ACCELERATION

Kienbaum-Moderatoren: Henning Böhne, Artur Zipf

Ausgehend von der Fragestellung, was Familienunternehmen konkret tun können, um die Umsetzung von Geschäftsstrategien zu beschleunigen, haben die Workshop-Teilnehmer vier Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die maßgeblich sind für eine beschleunigte Strategie-Umsetzung in Familienunternehmen – und sicherlich auch für andere Unternehmensformen. Voraussetzung dafür ist allerdings die Klärung eines gemeinsamen Verständnisses von „Erfolg“ – was genau wir darunter verstehen.

1. Wichtig ist, „Perspektivwechsel“ ermöglichen durch Struktur – Stichwort „Speeddating“.
2. „Man muss die Farbe Grau lieben“: Hier geht es um die Bereitschaft neben fachlichen auch kulturelle Perspektivwechsel nachzuvollziehen bzw. nachvollziehen zu wollen.

3. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, „klare Visionen“ schärfen, um neben der sachlogischen Gesamtstory den verantwortlichen Führungskräften ein tagtägliches Warum geben zu können. Darüber hinaus sollten die Unternehmen ein pragmatisches „De-Bugging“-Vorgehen („Debugging-Days“) kultivieren, um Kapazitäten für Wesentliches zu schaffen.
4. Ein wichtiger Baustein ist die Schaffung von Voraussetzungen zum Tragen von Verantwortungen (versus Verantwortung „nur“ zu haben): Verantwortung muss klar vertortet werden und unter Umständen muss die Rück-Delegation im Sinne von nach Oben-Delegation immer wieder geklärt werden, um hierüber für Klarheit in der Bearbeitung sorgen zu können. Sowohl die Geschwindigkeit und die Klärung von Themen als auch Umsetzung werden dadurch gezielt gestärkt.



TALENT MANAGEMENT

Kienbaum-Moderatoren: Jessica Weber und Eberhard Hübbe

Die Kernfrage des Workshops war, wie ein Talent Management ausgestaltet sein muss, das den Bedürfnissen der Talente gerecht wird und die Bedarfe der Organisation deckt.

In der Diskussion haben wir uns gefragt, was Talente eigentlich von ihrem Arbeitgeber erwarten:

- Flexibilität im Arbeitsalltag (Homeoffice, Sabbaticals etc.) und in den Karrierewegen (nicht nur vertikale, sondern auch horizontale Karrieren)
- Entwicklungsmöglichkeiten (auch außerhalb des eigentlichen Jobs)
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Grundlegend ist auch die Antwort auf die Frage, wer eigentlich ein Talent ist: entweder die Gruppe der High Potentials, also Potenzialträger für Führungs- und Schlüsselpositionen oder alle Mitarbeiter? Der Tenor im Workshop war: Wir dürfen keinen Mitarbeiter ausschließen, den wir dann emotional verlieren.



Wir brauchen heterogene Talent-Pools, wenn wir Mitarbeitern haben wollen, die auch out-of-the-box denken und Innovationen im Unternehmen mitgestalten.

Und wie können Angebote für Talente konkret aussehen? Sie sollten flexibel wählbar und selbstbestimmt sein, sie sollten Flexibilität fördern durch Homeoffice, Projektbörsen, Job Rotation etc. und Mentoring sollte ein wichtiger Baustein der Angebotspalette sein.

Schließlich der Blick auf die Prozess-Dimension: Der Talent-Management-Prozess sollte nicht zentralisiert, technokratisch und standardisiert sein; stattdessen die Talente früh einbeziehen und sie fragen, was sie brauchen und können und wohin sie wollen. Unter dem Strich geht es also darum, einen breiten Dialog mit möglichst vielen Mitarbeitern zu führen, um dem weiten, nicht mehr elitären Talentbegriff Rechnung zu tragen und individueller, agiler und bedarfsorientierter agieren zu können.

GESELLSCHAFTER-KOMPETENZEN

Kienbaum-Moderatoren: Walter Jochmann, Jasmin Bohnenkamp

Welche Kompetenzen müssen die Gesellschafter in Familienunternehmen mitbringen – welche in aktiver Rolle und welche in passiver Rolle? Darüber haben die Teilnehmer in diesem Workshop diskutiert. Dabei waren sie sich einig, dass es notwendig ist, solche Anforderungen in Form von Kompetenzprofilen zu beschreiben. Bevorzugt werden Rollenprofile gegenüber Verhaltensdimensionen, also ein Mix cross-funktionaler Kompetenzen und Persönlichkeitsfaktoren wie Einstellungen, Werthaltungen und Motive.

Die Teilnehmer haben ein Kompetenzmodell für passive Gesellschafter beispielhaft ausgearbeitet, das die Ebenen fachbezogenen Anforderungen (Wissen, Erfahrungen) und Verhalten/Persönlichkeit enthält.

Insgesamt hat der Austausch ergeben, dass diese Instrumente und Verfahren zur Kompetenzeinschätzung in Familienunternehmen wenig verbreitet sind; zugleich wird deren Relevanz aber durchaus gesehen. Die Teilnehmer sind überzeugt, dass Familienunternehmen künftig nur mit Beiräten bzw. externen Vertretern zur Abdeckung wichtiger Kompetenzfelder erfolgreich sein können – gerade bei kleineren Gesellschafterkreisen, die eher mit Haltung, Unternehmertum und Nachhaltigkeit punkten müssen



NEW WORK & INNOVATION

Kienbaum-Moderatoren: *Stephan Grabmeier, Joana-Marie Stolz*

Der Workshop hat die Frage behandelt, was Familienunternehmen konkret tun können, um mehr Agilität und Innovationsfähigkeit im eigenen Unternehmen zu etablieren und zu überprüfen, in welchem Ambidextrie-Zustand sie sich befinden. Dazu wurden zum Beispiel verschiedene Hebel der Transformation diskutiert:

- Partizipative Strategie: von isolierten top-down geführten Silos zu cross-funktionalen Teams
- Performance- und Feedback-Kultur: von einer Bewertung von Bonus und Leistung hin zu multiperspektivem Feedback und einer High-Performance-Kultur
- Innovationskultur: von Innovationsabteilungen zu einer kollektiven durch Intelligenz geprägten Kultur
- New Leadership: von Command and Control, Machtentscheidung und Hierarchie zu Führen und Folgen mit Vertrauen
- Agile Organisation und agile Karrieren: von Wasserfallstrukturen, Silos und Talent Pools zu Iterationen, Speed, frühen Fehlern und Talent-Marktplätzen

Als Fazit haben die Teilnehmer gezogen, dass der Wissensstand über den Begriff Ambidextrie in Familienunternehmen noch niedrig ist. Im Ambidextrie-Check wurde festgestellt, dass viele Unternehmen sich fast ausschließlich im Bereich People und Organisation im Operations-Modus („Run“) eingeordnet haben, wenige bisher in den Organisationszuständen „Transition“ und „Innovation“ und niemand im Bereich „Musterbrechen“ unterwegs ist. [Ambidextrie-Modell einfügen] Die Teilnehmer sehen als künftige Königsdisziplin, die Integration der Beidhändigkeit als Unternehmen zu steuern und über konkrete erste Maßnahmen positiv zu beeinflussen.



PERFORMANCE MANAGEMENT

Kienbaum-Moderator: *Nils Prüfer*

In diesem Workshop haben die Teilnehmer Strategien erarbeitet, wie man Leistung im Unternehmen wirklich steuern kann. Dabei haben sie natürlich auch über die Zukunft des Bonus diskutiert: Der Trend geht hier hin zur Kollektivierung, aber wie kann ich dann noch individuelle Leistung differenzieren? Eine Lösung könnte sein für verschiedene Mitarbeitergruppen die Ausgestaltung der Boni zu differenzieren: eher kollektiv und teamorientiert in Expertenorganisationen, die an Innovationen am Beginn der Wertschöpfungskette tätig sind, und leichter messbaren Jobfamilien, die am Ende der Wertschöpfung für Ergebnisse stehen wie etwa Vertrieb und Produktion. Wichtig ist dabei ein regelmäßiges, unmittelbares Feedback als Kernelement der Leistungssteuerung, die unterjährig passiert.

Grundvoraussetzung ist ein übergreifendes Performance-Verständnis aller Führungskräfte, das zu einer gemeinsam gelebten Leistungskultur passt. Kultur und Führung sind hierbei Dreh- und Angelpunkt. Als Basis ist eine Strategie essenziell, aus der sich ein gesamthaftes Performance-System ableitet, das als Baukasten ausgestaltet sein kann. Außerdem ist es sinnvoll, qualitative individuelle Ziele von der monetären Verknüpfung zu lösen und diese in die flexible unterjährige Steuerung zu geben.

Wenn ein Unternehmen den Bonus kollektiviert, wird das Thema Feedback wichtiger, genauso wie dynamischere Grundgehaltsentwicklungen und Entwicklungs- und Karrierethemen, um Leistung zu differenzieren. Gleichzeitig kommen neue Performance-Formate hinzu, die unterjährig Dynamik schaffen: Spot-Boni, Feedback Apps, Projektprämien, Awards, Punktesysteme, Peer-to-Peer Ansätze etc. Als Gesamtfazit lässt sich festhalten, dass alle Elemente ein integriertes und schlüssiges System bilden müssen, das von einer einheitlichen Führungs- und Leistungskultur begleitet werden muss.



DIE ILLUSION DER UNBESIEGBARKEIT

Was Familienunternehmer von den Incas lernen können

„Gerade, wenn es richtig gut läuft, wird es besonders gefährlich.“ Diese und viele weitere Weisheiten haben Paul Williams und Andreas Krebs in ihrem neuen Buch „Die Illusion der Unbesiegbarkeit“ gesammelt. Ihr Ansatz: Was können wir von den Incas für Management und Führung lernen und welche Impulse haben sie vor mehr als 500 Jahren diesbezüglich gesendet, die heute noch aktuell sind?

Wie kamen die Autoren auf diese ungewöhnliche Idee? Ganz einfach: Die beiden Unternehmer und erfahrenen Manager Paul Williams und Andreas Krebs waren gemeinsam in Peru und sind eingetaucht in die faszinierende Welt der 500-jährigen Herrschaft der Incas. Und deren Aufstieg, Erfolg und vor allem deren plötzlicher Niedergang hat sie nicht mehr losgelassen.

Das Kernthema ihres Buches ist die Frage nach der richtigen Balance von Wandel und Beständigkeit. Denn in jedem Erfolg steckt schon ein Stein des Scheiterns. Deshalb ist es fatal, wenn sich Unternehmen auf ihren Meriten ausruhen oder sich zu langsam wandeln. Der Niedergang von Nokia ist hierfür ein mahnendes Beispiel.

Wie haben die Incas es geschafft, so lange erfolgreich zu sein? Sie haben schlicht ein attraktives Angebot gemacht, das auf einer klaren Vision beruhte: Wir bringen Ordnung in die Welt, es gibt genug zu essen, wir bauen Straßen. Wenn ihr euch uns anschließt, wird es euch besser gehen. Und sie haben eine Nachfolgeplanung gemacht, die auf dem Prinzip Talent vor Seniorität basierte. Dabei hat sie die gleiche Frage umgetrieben, die auch heute Familienunternehmer von Zeit zu Zeit beschäftigt: Wie stellen wir sicher, dass wir immer die besten Personen an den wichtigen Positionen haben? Gemeinsam geteilte Werte waren ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor der Incas – genauso wie in vielen Familienunternehmen.



Die Zutaten für erfolgreiches Management und Unternehmertum: Was gehört dazu?

MOTIVATION

Was motiviert Menschen? Nichts begeistert Mitarbeiter mehr als Erfolg und Anerkennung. Wer seine Mitarbeiter wertschätzend behandeln will, muss sich für sie interessieren – und zwar als auch Mensch jenseits des Büros.

DIVERSE TEAMS

Die Kunst guter Führung ist es, alte, junge, motivierte, unmotivierte – also ganz verschiedene Menschen zusammenzubringen und für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen.

KRITISCHE SELBSTREFLEXION

Wer gut und erfolgreich führen will, muss sich und seinen Führungsstil immer wieder hinterfragen: Würde ich für mich selber arbeiten als Chef? Wissen meine Mitarbeiter, welchen Mehrwert ich als Chef mitbringe? Was denken meine Mitarbeiter, wenn sie nach einem schwierigen Gespräch das Büro verlassen? Und was erwarte ich von den Mitarbeitern, denen ich Verantwortung übertrage?

VERTRAUEN

Vertrauen ist etwas, dessen Aufbau viel Zeit braucht und das man sehr schnell zerstören kann. Fragen Sie sich: Würde einer Ihrer Mitarbeiter einen Fallschirmsprung wagen mit dem Equipment, das Sie für ihn gepackt haben?

OPTIMISMUS

Fortwährender Optimismus ist ein Multiplikator von Stärke. Zyniker hingegen sind sehr gefährlich für jede Organisation. Deshalb hilft hier nur konsequentes Gegensteuern, gerade bei Führungskräften.

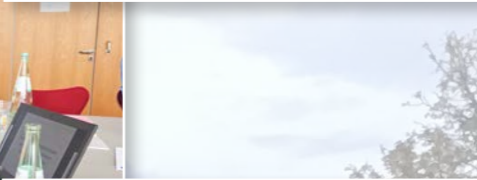
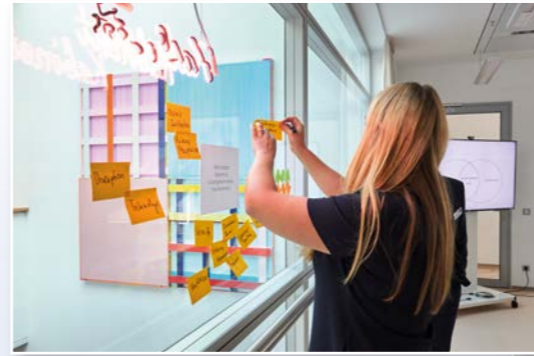
STRATEGIE

Die Strategie muss verstanden, mitgetragen, bestenfalls mitentwickelt und vor allem mit voller Kraft umgesetzt werden. Fragen Sie sich: Was können meine Mitarbeiter über die Strategie erzählen? Nur wenn jeder eine Elevator Speech halten kann, wird sich durch bewusstes Involvieren nachhaltiger Erfolg einstellen.



IMPRESSIONEN DER KIENBAUM-TAGUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN 2018

am 18. September in Köln



SAVE THE DATE

Die nächste Kienbaum-Tagung für Familienunternehmen findet statt:

am 24. September 2019

Wir freuen uns auf Sie!

ANSPRECHPARTNER



Fabian Kienbaum
Chief Empowerment Officer

Fon: +49 221 801 72-653
fabian.kienbaum@kienbaum.de

Impressum

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Straße 5 | 51149 Köln

