



Brave New Work

BRAVE NEW WORK

**SHAPING
THE FUTURE**

Kienbaum

SHAPING THE FUTURE

Gerade erst beginnt die Corona-Pandemie ihren Schrecken zu verlieren, schon erschüttern neue Krisen die Welt – allen voran der Krieg in der Ukraine. Aber auch Lieferengpässe, steigende Inflation und der zunehmende Fachkräftemangel sorgen für Unsicherheiten. Doch obwohl wir die digitale Transformation noch längst nicht bewältigt haben, müssen wir dringend den Wandel zu nachhaltigem Wirtschaften sowie die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch vorantreiben.

Jedoch, es gibt auch gute Gründe zur Zuversicht: Wir haben in den letzten zwei Jahren mehr Mut gezeigt, viel Neues probiert und gelernt. Wir haben alte Gewissheiten über Bord geworfen und unter großer Unsicherheit viele wichtige Entscheidungen getroffen. Wir haben täglich Flexibilität bewiesen und Agilität gelebt. All das hilft uns jetzt. Denn Mut ist wie ein Muskel, er lässt sich trainieren. Er wird jedes Mal stärker, wenn wir mutig vorgehen. Er wächst mit jeder (positiven) Erfahrung.



Doch nur, wenn es gelingt, nicht allein jede:n Einzelne:n, sondern die gesamte Organisation oder das Unternehmen als Ganzes mutiger aufzustellen, haben wir die Chance, den Wandel wirksam zu gestalten und den Fortschritt nachhaltig voranzutreiben. Was uns dabei in der Praxis hilft, hat Kienbaum bei der vierten Edition der Eventreihe „Brave New Work“ gemeinsam mit Entscheider:innen aus unterschiedlichsten Branchen diskutiert.

Dabei haben sich vier zentrale Handlungsfelder herausgestellt:

- I. Brave Leadership:** Umsetzungskraft und Performance signifikant stärken
- II. Vielfalt:** die Komfortzone der Konformität entschlossen verlassen
- III. Empowerment:** Selbstverantwortung und unternehmerisches Handeln wirkungsvoll fördern
- IV. Nachhaltigkeit:** in Unternehmensstrategie, Operating Model und Alltagsroutinen konsequent verankern



Brave Leadership

Umsetzungskraft und Performance signifikant stärken

Die Anforderungen an Führungskräfte sind heute komplexer denn je. Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität prägen die neue Arbeitswelt. In dieser veränderten Wirklichkeit ist der Wandel die einzige Konstante. Insbesondere in unsicheren Zeiten sehnen sich Menschen

nach Sicherheit, Klarheit und Zugehörigkeit. Fakt ist: Im Zeitraffertempo treten neue Herausforderungen mit unsicherem Ausgang auf den Plan. Die ehemals bewährten Steuerungssysteme müssen fortwährend hinterfragt und nachjustiert werden.

Diese Veränderungen erfordern von uns allen viel Mut. Mut, um mit Widersprüchen zu leben und diese auszuhalten:

- > Wir sollten agiler werden, doch gerade agile Methoden brauchen Regeln und Strukturen.
- > Wir sollten flexibler werden, doch dafür brauchen wir eine stabile Basis, um uns den Veränderungen stellen zu können.
- > Wir sollten das bestehende Geschäft optimieren und gleichzeitig disruptiv denken, um Innovationen voranzutreiben.
- > Wir sollten Unsicherheit akzeptieren, um mutig Entscheidungen zu treffen.
- > Wir sollten mehr Aufgaben delegieren und trotzdem am Ende die Verantwortung übernehmen.
- > Wir müssen demütig zugeben, dass wir nur wenig über die Zukunft wissen, und dennoch mutig vorangehen.

I. Brave Leadership

Wie kann all das gelingen? Was macht Führungskräften Mut?

In den Antworten unserer Expert:innen, mit denen wir im Rahmen unserer vierten Webkonferenz am 17. Februar 2022 unter dem Motto „Shaping the Future“ diskutiert haben, fanden sich viele Übereinstimmungen.

So helfen ihnen starke Überzeugungen und eine innere Unabhängigkeit, Krisen zu meistern und dabei immer das „große Ziel“ im Auge zu behalten.

„Es ist viel leichter, Menschen zu überzeugen, wenn man selbst Überzeugungs-täter ist.“

Dr. Shiva Meyer, Hauptabteilungsleiterin HR Konzern, ARAG SE, und Personalvorständin ARAG Krankenversicherungs-AG



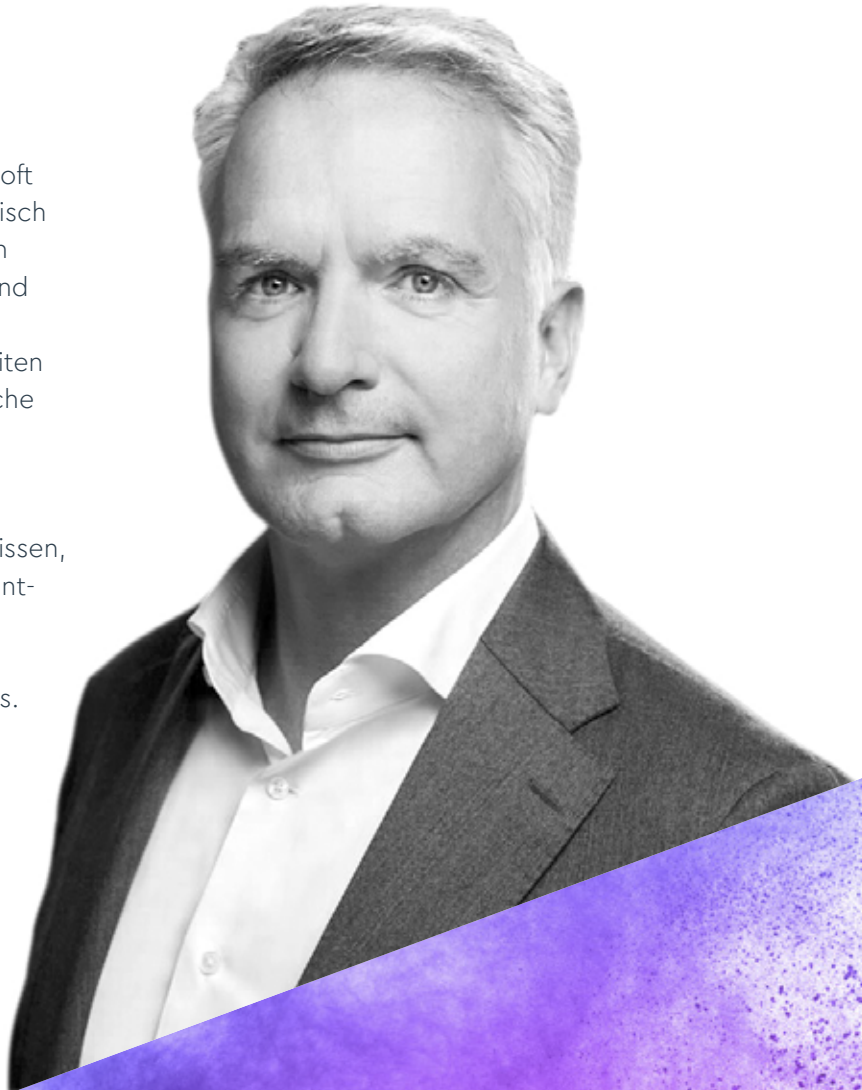
I. Brave Leadership

„Man braucht Mut, um auch die unangenehmen Dinge klar beim Namen zu nennen. Wenn man nicht authentisch ist, wird Kommunikation zu Manipulation.“

Stefan Ermisch, CEO Hamburg Commercial Bank AG

Erfolgreiche Führungskräfte bezeichnen sich oft selbst als Überzeugungstäter. Sie sind intrinsisch motiviert und widerstehen opportunistischen Leitmotiven. Vor allem sind sie authentisch und nahbar in ihrem Auftreten. Sie haben einen realistischen Blick auf die eigenen Möglichkeiten und geben auch auf schwierige Fragen ehrliche Antworten.

Erfolgreiche Führungskräfte haben den Mut, Entscheidungen zu treffen, ohne vorher zu wissen, ob es die richtigen sind. Sie stürmen gelegentlich voran, verlieren dabei jedoch nie die Bodenhaftung. Ihnen ist bewusst, dass man sich Vertrauen immer wieder verdienen muss.



I. Brave Leadership



Insights@ Hamburg Commercial Bank AG

Stefan Ermisch ist angetreten, aus einer angeschlagenen Landesbank, der HSH Nordbank, eine der besten Banken Deutschlands zu machen.

Auf dem Weg dahin hat der CEO der Hamburg Commercial Bank AG kaum einen Stein auf dem anderen gelassen. Heute sieht Ermisch sein Ziel fast erreicht. Geholfen haben ihm drei Maximen: eine realistische Einschätzung der eigenen Marktposition, klare Zielvorstellungen, die vor allem nach innen klar kommuniziert werden, sowie ein starkes Team, dessen Leistung angemessen honoriert wird. Um in der Krise das Ruder herumzureißen, davon ist Ermisch überzeugt, braucht es eine stärkere Führung und klare Direktiven. Sicher ist: Auf den bisherigen Erfolgen wird er sich nicht ausruhen. Denn seine Devise lautet: **„Wer stehen bleibt, fällt um.“**

Vielfalt

Die Komfortzone der Konformität entschlossen verlassen

In der VUCA-Welt müssen Organisationen sich permanent und in Rekordzeit an veränderte Situationen anpassen. Unserer Beobachtung nach fällt dies Start-ups deutlich leichter als gewachsenen Organisationen – je erfolgreicher und größer die Organisation, desto schwerer tut sie sich. Denn gerade Erfolg verleitet zur Trägheit: „Sich auf dem Erfolg ausruhen“ kann zu fatalen Fehleinschätzungen führen. Als Gegenmittel empfiehlt der Organisationspsychologe Karl Weick, „die Fähigkeit zu zweifeln zu organisieren.“ Denn nur wer immer wieder alte Gewissheiten infrage stellt, kommt zu neuen, überraschenden Lösungen.

Einer der wichtigsten Hebel für „positiven Zweifel“ ist echte Vielfalt. Längst haben Forschungen nachgewiesen, dass diverse Teams zu besseren Entscheidungen kommen als Gruppen mit einheitlichem Background¹. Denn allein die Tatsache, dass wir mit Menschen zusammenarbeiten, die anders sind als wir selbst, bringt uns dazu, den eigenen Standpunkt zu hinterfragen.

Viele Führungskräfte umgeben sich noch immer am liebsten mit ihresgleichen. Vielfalt war bis vor Kurzem in einem Großteil der deutschen Börsenunternehmen eine leere Worthülse: So gab es beispielsweise in den Vorstandsetagen fast doppelt so viele Thomasse oder Michaels wie Frauen insgesamt. Lange schien der Erfolg der deutschen Wirtschaft dem „Thomas-Prinzip“ recht zu geben. Doch wenn Thomas nur mit Michael spricht, fördert das Konformität und nicht den Zweifel, den wir in einer VUCA-Welt so dringend brauchen.

¹Green, K. A., López, M., Wysocki, A. & Kepner, K. (2002). Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools. University of Florida, 1(4), 1–3. <https://doi.org/10.32473/edis-hr022-2002> (Stand: 04. April 2022)

II. Vielfalt

Darum müssen auch erfolgreiche Organisationen jetzt möglichst schnell die Komfortzone verlassen und sich mutig auf das Abenteuer Vielfalt einlassen. Das gelingt nur, wenn CEOs das Thema Gleichberechtigung auf ihre eigene Agenda setzen, selbst vorleben und glaubhaft

ins Unternehmen tragen. Firmen, die Diversity ernst nehmen, hinterfragen die eigene Kultur konsequent und durchforsten sämtliche Beförderungsprozesse, um herauszufinden, wo die gläserne Decke sitzt und an welchen Stellen Frauen auf ihrem Karriereweg verloren gehen.

„Bei Karriereentscheidungen sollten Frauen öfter und schneller ‚Ja‘ sagen und nicht zu lange darüber nachdenken, ob sie wirklich alle Kriterien schon perfekt erfüllen. Für den nächsten Karriereschritt braucht es immer ein bisschen Mut und das Tolle ist, dass man ja mit jedem dieser Schritte lernt und sich weiterentwickelt.“

Dr. Wiebke Ankersen, Co-CEO, AllBright Stiftung



II. Vielfalt

Längst ist klar: Einzelne Fördermaßnahmen wie Mentor:innenprogramme oder Frauennetzwerke greifen zu kurz. Um ein Gleichgewicht zwischen Männer- und Frauenkarrieren zu erreichen, müssen Unternehmen vielmehr auch Männer zu einem neuen Rollenverständnis ermutigen und familiengerechtes Arbeiten mit all den Konsequenzen ermöglichen.

In der Pandemie hat sich noch einmal deutlich gezeigt, dass Frauen hierzulande den Großteil der Familienlogistik und Care-Arbeit schultern.

Gleichberechtigte Karrieren gelingen erst, wenn Männer paritätisch ihren Teil dieser Last übernehmen. Dafür brauchen sie den Mut, klassische Karrierenormen zu durchbrechen und ihr eigenes Rollenverständnis zu hinterfragen. Doch auch die Frauen sind selbst gefragt: Oft haben sie einen viel zu hohen Anspruch an sich selbst. Wenn sie sich mehr zutrauen und mutig ins kalte Wasser sprängen, würden sie feststellen, dass sie längst schwimmen können.

„Aufgabe von HR ist es, das ‚Wollen‘ zutage zu fördern und Menschen die Hand zu reichen – aber der Mensch muss sie auch ausstrecken wollen.“

Dr. Shiva Meyer, Hauptabteilungsleiterin HR Konzern, ARAG SE, und Personalvorständin ARAG Krankenversicherungs-AG



Insights@ARAG

Der Versicherungskonzern ARAG lebt sein Leistungsversprechen konsequent auch nach innen. „Der Purpose steckt schon im Gründungsgedanken, dass jeder Mensch Zugang zum Recht erhalten soll“, sagt Dr. Shiva Meyer, Hauptabteilungsleiterin HR Konzern, ARAG SE, und Personalvorständin ARAG Krankenversicherungs-AG. Dieser Fokus auf Gerechtigkeit und Chancengleichheit prägt auch das Menschenbild des erfolgreichen Familienunternehmens. Mitarbeitende werden nicht nach Potenzialen kategorisiert, sondern alle werden als Talente gesehen und gemäß ihren individuellen Stärken eingesetzt. Zu den Erfolgsfaktoren der ARAG zählen eine langfristige Personalplanung, ein konsequenter Fokus auf Diversität und eine leistungsorientierte Vertrauenskultur. Das alles zahlt sich aus: durch einen starken sozialen Zusammenhalt, eine geringe Fluktuation und eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit Marke und Unternehmen – und last, but not least eine exzellente Performance.



Empowerment

Selbstverantwortung und unternehmerisches Handeln wirkungsvoll fördern

Lange haben Unternehmen viel Zeit und Mühe in die Identifikation von sogenannten High Potentials gesteckt. Diese wenigen Menschen wurden dann weiter gefordert und gefördert – immer mit Blick auf die wenigen lukrativen Positionen an der schmalen Spitze der Unternehmenspyramide. Doch nicht allein beim Thema Diversity hat dieses eher elitäre System versagt. Auch der Business Case ging allzu oft nicht auf, weil am Ende doch nur ein Bruchteil der Führungspositionen aus diesen exklusiven Talentpools besetzt werden konnte. Heute ist das System schon deshalb

obsolet, weil es deutlich weniger Talente als offene Stellen gibt. Außerdem haben junge Menschen der Generationen Y und Z ein ganz anderes Verständnis von Karriere und selbstbestimmter Lebensgestaltung entwickelt. Anders als die Generationen vor ihnen, verfolgen sie deutlich seltener klassische, lineare Karrierewege. Durch Statussymbole wie Firmenwagen oder Eckbüro sind sie nur bedingt zu motivieren. Sie schätzen viel mehr die Möglichkeit alternativer Arbeitsformen, großzügige Urlaubsmodelle und breit gefächerte Weiterbildungsmöglichkeiten.

III. Empowerment

„Die Kräfteverhältnisse am Arbeitsmarkt verschieben sich. Wenn sich Führung nicht an die Erwartungen der jungen Generation anpasst, haben wir bald niemanden mehr, den wir führen können.“

Dr. Peter Stadelmann, CEO RATIONAL AG



Ein Paradigmenwechsel ist unausweichlich:

- > Wir können es uns nicht mehr leisten, Talente von Karrierepfaden auszuschließen oder frei über sie zu entscheiden.
- > Es genügt nicht mehr, um Mitarbeitende zu werben. Wir müssen ihren Wünschen nach freier Entfaltung Raum geben.
- > Statt Schwächen zu identifizieren, müssen wir uns auf die individuellen Stärken konzentrieren – denn jeder Mensch ist ein Talent.
- > Wir müssen den Fokus auf Lernagilität legen und Mitarbeitenden Möglichkeiten für die eigene Potenzialentfaltung geben.
- > Wir sollten unser Umfeld ermutigen, sich selbst etwas zuzutrauen, dazu gehört auch, Mitarbeitenden den notwendigen Vertrauensvorschuss zu geben – damit sie mutige Entscheidungen treffen können.
- > Empowerment muss zudem mit Accountability verknüpft werden, das heißt, klare Verantwortung für Ergebnisse sollte mit Freiraum kombiniert werden. Unsere aktuelle Kienbaum Studie über die Bedeutung von Mut in Organisationen hat ergeben, dass die Kombination von Empowerment mit Accountability wie ein „Booster“ auf die Umsetzungskraft und Performance wirkt.

III. Empowerment

INSIGHTS

Insights@RATIONAL

Der erfolgreiche Gastro-Lieferant und Weltmarktführer in der Herstellung von Groß- und Industrieküchengeräten stellt den Kund:innennutzen als oberstes Prinzip allen Handelns heraus. Rational lebt zudem eine „UiU-Kultur“. Das bedeutet, alle Mitarbeitenden sind Unternehmer:innen im Unternehmen. Das Management begegnet ihnen stets auf Augenhöhe, lässt ihnen viel Freiraum und delegiert Verantwortung. Gleichzeitig gibt es aber auch hohe Erwartungen an Eigeninitiative und Leistung. Diese Empowerment-Kultur hat Rational zu einem der erfolgreichsten Unternehmen seiner Branche gemacht – und es zuletzt auch gut durch die Pandemie getragen. **„Das war faires Geben und Nehmen, die Mitarbeitenden haben dem Unternehmen geholfen und das Unternehmen hat auch in der Krise fest zu ihnen gestanden“,** sagt CEO Dr. Peter Stadelmann.

III. Empowerment

Ein radikal neues Verständnis von Talent Management muss jetzt einhergehen mit dem unbedingten Willen zu echtem Empowerment. Die Selbstbefähigung und Autonomie der Mitarbeitenden zu stärken, gehört heute zu den wichtigsten Führungsaufgaben.

Empowerment bedeutet einerseits, Menschen zu ermutigen, ihre Ziele selbstständig und selbstbestimmt umzusetzen – aber gleichzeitig auch, sie dabei bestmöglich zu unterstützen.

„Wozu braucht man gute Leute, wenn man glaubt, dass man selbst alles besser kann?“

Marcus Diekmann, Beirat ROSE Bikes



III. Empowerment

„Empowerment bedeutet, Mitarbeitende von Betroffenen zu Beteiligten zu machen.“

Felix Ahlers, CEO FRoSTA



Mutige Führungskräfte geben Verantwortung ab, wo es sinnvoll und notwendig ist, und schützen gleichzeitig ihre Mitarbeitenden vor Überforderung. Sie sorgen dafür, dass Menschen ihre Ideen frei entfalten können – und dabei auch Fehler machen dürfen. Sie trauen sich, eigene Fehler offen einzugestehen und zu korrigieren.

Doch die Toleranz gegenüber Fehlern ist nicht misszuverstehen als eine Toleranz gegenüber Inkompetenz. Nur wer aus Fehlern lernt, seine Mitstreiter:innen am Gelernten teilhaben lässt und daran wächst, wird in der neuen Arbeitswelt Bestand haben.

III. Empowerment

ROSE

INSIGHTS

Insights@ROSE Bikes

Als junger Gründer hielt sich Marcus Diekmann noch für unersetzlich. Doch er lernte schnell: Mit dieser Einstellung wird man zum Bottleneck.

Im Management von ROSE Bikes setzt er deshalb auf eine agile Performance-Kultur, in der jede:r Einzelne zum Teil des Erfolgs wird. Statt langfristiger Zielvorgaben gibt es kurzfristig erreichbare Meilensteine. Statt in Jahresgesprächen wird im Zweiwochenrhythmus gemeinsam mit den Mitarbeitenden besprochen, wie es läuft. Wenn es mal nicht läuft, steht statt Vorwürfen und Rechtfertigungen die Frage im Mittelpunkt: „Woran hat es gelegen und wie können wir dir helfen?“ Im Vordergrund steht das Ziel: „gemeinsam lernen und Leidenschaft leben.“ **Die Devise lautet: „Test, learn, build bigger.“**

III. Empowerment



Die MUTation der Arbeitswelt

Die gute Nachricht ist: Mut hat einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensperformance. Mutige Führungskräfte bringen mutige Teams hervor – und dies wiederum zahlt direkt auf die Umsetzungskraft der digitalen Transformationen ein. Das ist ein zentrales Ergebnis der Kooperationsstudie „Die MUTation der Arbeitswelt“, die Kienbaum zusammen mit Klitschko Ventures und dem Kienbaum Institut durchgeführt hat.²

Die Studie hat auch gezeigt, dass die Bedeutung von Mut in der Pandemie noch mal signifikant gestiegen ist (das sagen 43 Prozent aller befragten Fach- und Führungskräfte). Sie hat es uns ermöglicht zu definieren, welche Art von Mut genau gefordert ist, um Organisationen jetzt zukunftsfähig aufzustellen.

Im Ergebnis geht es um die Kombination aus zwei Faktoren:

- > **erstens die Entschlossenheit, Risiken einzugehen, die eigene Komfortzone zu verlassen und auch in unsicheren Situationen mutige Entscheidungen zu treffen**
- > **zweitens eine klare Wertorientierung, die Integrität, Vertrauen und Verantwortung einschließt. Erst wenn beide Faktoren zusammenkommen, entsteht echter Mut, der es Unternehmen ermöglicht, den Fortschritt zu gestalten.**

³ Böhne, H., Fastenroth, L., Kiel, T., Uhlmann, M., von Weihe, A. (2021). Die MUTation der Arbeitswelt. Kienbaum Consultants International GmbH, S. 32 ff.
https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/09/Kienbaum_Die-MUTation-der-Arbeitswelt_2021_.pdf
(Stand: 04. April 2022)

III. Empowerment

Wir konnten nachweisen, dass hohe „Mut-Werte“ in der gesamten Organisation für bessere Innovationsleistungen, ein höheres Transformationstempo und eine Steigerung der Gesamtpformance sorgen. Aber auch wenn noch nicht das gesamte Unternehmen mutig aufgestellt ist, können Führungskräfte, die mutig vorangehen,

viel bewirken. „Brave Leadership“ als Kombination aus strategischer und ethischer Führung steigert das Empowerment der Mitarbeitenden um mehr als 30 Prozent. Allerdings haben wir auch festgestellt: Nur 25 Prozent der Vorgesetzten werden von ihren Fachkräften als „Brave Leader“ in diesem Sinne beurteilt – hier ist noch viel Luft nach oben.

„Brave Leadership entwickelt enorme Umsetzungskraft und führt zu spürbarer Potenzialentfaltung. Die Kombination von Empowerment mit Accountability hat einen signifikanten Einfluss auf die Performance – ein echter ‚Booster‘ für eine nachhaltige Gestaltung der Zukunft.“

Henning Böhne, Managing Director Kienbaum



Nachhaltigkeit

In Unternehmensstrategie, Operating Model und Alltagsroutinen konsequent verankern

Immer mehr Unternehmen bekennen sich nicht nur zu Leistung und Wettbewerb, sondern auch zu nachhaltigem Handeln. Die Zahl derer, die sich dabei nicht nur auf Lippenbekenntnisse beschränken, sondern aus tiefster Überzeugung handeln, wächst stetig. Dabei wird deutlich: Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sind kein Widerspruch. Im Gegenteil. Nachhaltigkeit wird zunehmend zur Bedingung dafür, dass Unternehmen im Wettbewerb auch morgen noch erfolgreich bestehen können.

Viele Organisationen, die den nachhaltigen Wandel konsequent vorantreiben, finden den Mut, den eigenen Erfolg ganz neu zu definieren. Wenn sie davon überzeugt sind, dass es sich langfristig auszahlt, investieren sie und verzichten auf kurzfristige Erträge zugunsten eines nachhaltigen und langfristigen Erfolgs. Eine klar kommunizierte Zielvorstellung hilft ihnen dabei, das gesamte Team auf diesen oft steinigen Weg einzuschwören. Dabei ist ein eindeutiges Erwartungsmanagement ebenso wichtig wie der Mut, auch kritische Themen mutig offenzulegen und zu diskutieren.

IV. Nachhaltigkeit

Insights@FRoSTA

Lange galt bei dem Hersteller von Tiefkühlkost die Devise: „Es gibt Produkte, die man isst, und Produkte, mit denen man handelt.“

2003 wurde ein radikaler Schnitt gemacht. Das Sortiment wurde reduziert und Zusatzstoffe in der Produktion ganz abgeschafft. „Wir wollten endlich Lebensmittel herstellen, die wir auch selbst gerne essen“, erzählt FRoSTA-CEO Felix Ahlers. Das Ziel hat das Management damals vorgegeben und viel Überzeugungsarbeit geleistet, um die Mitarbeitenden vom Sinn des Kurswechsels zu überzeugen. Die Umsetzung wurde allerdings konsequent in die Teams delegiert. Heute ist Ahlers überzeugt, dass nur deshalb die schwierige Transformation letztlich gelang: „Als der Markterfolg zunächst ausblieb, haben die Mitarbeitenden durchgehalten, weil sie das Projekt zu ihrem eigenen gemacht haben.“ **Sein Fazit: „Mut braucht einen langen Atem.“**

IV. Nachhaltigkeit

Was in akuten Krisen leichter gelingt, ist bei langfristig angelegten Veränderungsinitiativen, die scheinbar „ohne Not“ ins Leben gerufen werden, oft schwierig: nämlich ein Bewusstsein für die Dringlichkeit zur Veränderung zu schaffen, damit alle den Wandel aktiv vorantreiben.

Es bedarf einer transparenten Kommunikation, damit alle Mitarbeitenden den Sinn der neuen Zielsetzung und sich selbst als Teil davon begreifen.

Klarheit in der Kommunikation ist ohnehin das Fundament für jedes größere oder kleinere Change-Projekt, das haben die Expert:innen bei der vierten Edition des Kienbaum „Brave New Work“-Events immer wieder betont und an Praxisbeispielen aufgezeigt. Dazu gehört auch, nicht zu viel Wissen vorauszusetzen, sondern jede:n dort abzuholen, wo er oder sie aktuell steht.

„Solange keiner das Feuer riecht, ist es eine große Herausforderung, einen positiven ‚Sense of Urgency‘ zu erzeugen.“

Anette Bronder, C-Level Managerin, Ex-Swiss Re und Ex-Deutsche Telekom



IV. Nachhaltigkeit

„Wir brauchen mehr Mut: gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich. Im Laufe meiner Karriere habe ich gesehen, wie Angst Innovationen ausbremst, aber auch, wie mutige Entscheidungen andere zu Höchstleistungen inspirieren können.“

Dr. Bibi Hahn, Co-CEO Kienbaum



Und wie bei jedem großen Transformationsvorhaben erfordert der nachhaltige Umbau von Unternehmen einen langen Atem. Damit den Teams unterwegs nicht die Puste ausgeht, ist es wichtig, die Wegstrecke in überschaubare

Teilstrecken zu zerlegen und Meilensteine zu definieren. Dann können wir auf dem Weg zum großen Ziel auch kleinere Erfolge feiern – und alle Beteiligten können neuen Mut schöpfen.

**Fest steht: Mut ist ansteckend –
gehen wir mutig voran!**

Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln,
Germany

Ansprechpartnerin:
Annemarie von Weihe
E-Mail: annemarie.vonweihe@kienbaum.de
Mobil: +49 173 592 70 48

www.kienbaum.de