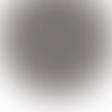




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Selbstführung



4

### CEO-Tipp des Monats

Der CEO – Selbstbestimmt oder fremdgesteuert?



5

### Strategie & Führung

Selbstführung und Unternehmenswachstum  
– Ein Zusammenhang?



7

### Marke

Der Butler  
– per definitionem ein Diener mit Führungsfunktion



9

### Organisationsentwicklung

Verändern Sie sich, wenn Sie Muster bei anderen durchbrechen wollen – Selbstführung als Schlüssel der Entwicklung



10

### Internationales Marken-Kolloquium

11. Internationales Marken-Kolloquium 2014  
am 18./19. September 2014 – Der Award



11

### Vorträge & Veröffentlichungen

Review and Preview



15

### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Neues Jahr, neues Glück.

Stop. „Glück“? Das ist wohl ein wenig zu unsicher. Es ist schön, wenn wir Glück haben und ich wünsche es auch jedem, aber sich auf sein Glück allein zu verlassen, ist nicht die beste Basis für das eigene Wachstum und das Wachstum seines Unternehmens. Also helfen wir dem Wachstum doch ein wenig, indem wir nicht nur auf Glück und ein beherztes „es wird schon“ setzen, sondern gezielte Initiativen starten, die den Erfolg – wie auch immer er definiert ist – sicherer machen sollen.

Natürlich gibt es die Sicherheit, die wir uns alle mitunter wünschen, auch nicht. Sehr wohl kann aber die Wahrscheinlichkeit des Wachstums durch gezieltes Handeln erhöht werden – vorausgesetzt, man hat sich überlegt, was Wachstum im eigenen Kontext bedeutet.

Der Mandat Growthletter® soll auch 2014 ein Begleiter auf Ihrem Weg zu Wachstum sein. Der Jahresstart bietet dabei eine Steilvorlage, denn unser Schwerpunktthema in diesem Monat ist „Selbstführung“ – wozu auch mein Vortrag in der Reihe „Cam-

pus live“ sehr gut passt: **„Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“** am 14. Januar, 19.00 Uhr in Hamm. Details dazu finden Sie auf Seite 12.

Auf ein gutes neues Jahr  
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/guidoquelle](http://www.twitter.com/guidoquelle)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Der CEO – Selbstbestimmt oder fremdgesteuert?



Abgesehen davon, dass ich immer wieder höre, dass insbesondere CEOs nicht selten bis zu 40 Prozent ihrer Zeit damit verbringen, sich politisch intern abzusichern, weil irgendwer wieder irgendeine Initiative boykottiert, torpediert oder simpel ablehnt, oder weil jemand den Job des CEOs selbst gerne hätte, oder weil jemand einfach Unfrieden stiften möchte, höre ich auch immer wieder von CEOs, dass sie stark fremdgesteuert seien. Terminkalender füllen sich in dramatischer Geschwindigkeit, es bleibt kaum Raum um Luft zu holen, geschweige denn, substantiell nachzudenken. Jeder will irgendetwas, alles wird besonders richtig gemacht, denn man weiß ja: Der CEO hat nur für sehr wichtige Dinge Zeit.

Hier ist Vorsicht geboten, denn der wesentliche Wert des CEOs liegt nicht darin, Entscheidungen zu treffen, die andere wesentlich fundierter treffen könnten. Er liegt auch nicht darin, dass unsinnige Compliance-Regeln im Unternehmen durchgeboxt werden. Schon gar nicht liegt der Wert des CEOs in gezielter Sacharbeit. Der wesentliche Wert eines guten CEOs liegt darin, dass er weiter denkt, dass er den Horizont des Unternehmens erweitert, dass er dafür Sorge trägt, dass das Unternehmen sich gezielt in neue Dimensionen traut. Dazu muss er natürlich sein Top-Management mitnehmen, damit es keine „not-invented-here“-Situation gibt, aber dafür muss er sich vor allem Zeit nehmen.

Ich bin – nicht nur konzeptionell, sondern auch durch meine Arbeit mit vielen Dutzend Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmern bestätigt – davon überzeugt,

dass der Grad der Selbstbestimmung, der Terminhoheit, der Gestaltungsfreiheit bei fast allen CEOs dramatisch erhöht werden kann. Sie müssen an einem Routinemeeting teilnehmen? Warum? Die erste Frage, nach der Frage „Ist ein Meeting für die Sache nötig?“ ist „Muss ich teilnehmen?“ Oft genug lautet die Antwort „Nein.“ Muss der Kalender so voll sein, meist ohne vernünftige Übergänge, die zumindest einmal erlauben, durchzuatmen? Nein.

Wenn Sie unter dem Eindruck von Fremdbestimmung leiden, behalten Sie im Kopf, dass Sie es sind, der diese Fremdbestimmung zulässt. Es gibt keine Sachzwänge, die Zwänge erlegen wir uns selbst auf. Wer, wenn nicht der CEO, kann über seinen Kalender frei bestimmen? Sie schöpfen Wert, wenn Sie das Unternehmen entwickeln, wenn Sie Talente entdecken und dafür sorgen, dass sie gefördert werden, wenn Sie Geschäftschancen sehen und ihre Nutzung sondieren lassen. Sie schöpfen Wert, wenn Sie sich mit Ihrer Top-Mannschaft einschließen und eine verbindliche Strategie beschließen, nebst begleitender Maßnahmen.

Lösen Sie sich von dem immer größer werdenden Kontrollwahn, ignorieren Sie unsinnige Meetinganfragen, streichen Sie Termine aus dem Kalender, besprechen Sie mit Ihrer Assistenz, was wirklich wichtig ist, sorgen Sie dafür, dass Sie unwichtige Dinge nicht in Ihren leistungsstärksten Zeiten tun.

Damit haben sie bereits einen großen Schritt getan. Beginnen Sie damit jetzt.

# Selbstführung und Unternehmenswachstum – Ein Zusammenhang?

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Meeting-, Projekt- und Diskussionsregeln, Zeitdisziplin sowie das Einhalten von Grundsätzen beeinflussen das Unternehmenswachstum erheblich.
- o Zuerst sind Sie dran: Erfolgreiche Selbstführung bedarf einer nachhaltigen und disziplinierten Verhaltensänderung.
- o Erfolgreiche Selbstführung ist der Schlüsselfaktor für eine gute Mitarbeiterführung und persönliches Wachstum.



Wer sich nicht selbst führen kann, sollte auch andere nicht führen dürfen. Wie oft werden Selbstmanagement-Grundsätze, die wir inzwischen alle kennen, in den Raum geworfen? Die Liste ist lang: A-Aufgaben nur in der A-Zeit, stille Stunde einführen und einhalten, den Tag nicht überplanen, Puffer einplanen, Übergangszeiten zwischen Terminen einrichten, um Eventualitäten abzufedern, sich Raum und Zeit schaffen für strategische Themen, keine E-Mail-Abrufautomatik einstellen, vor allem nicht mit Benachrichtigung, Meetings nur dann, wenn sie nötig sind, eventuell auch als Stehtreffen, damit es nicht zu kuschelig wird, sich gut vorbereiten, ... Brauchen Sie noch mehr?

Solche Regeln einzuhalten, dazu werden Mitarbeiter immer wieder animiert. Der Erfolg, indes, bleibt meist aus. Die statthafte Frage muss auch sein: Wie verhalten sich denn die Vorgesetzten? Wie verhalten sich denn diejenigen, die diese Regeln einfordern? Halten sie sich daran? Genauer: Halten SIE sich daran?

Ich erlebe auf Führungsebene oft ein Organisationschaos, das gar nicht aus Liederlichkeit oder Unwillen entsteht, sondern oft aus mangelnder Disziplin. Wie soll man auch all die obigen Regeln – die je nur einen winzigen Teil dessen ausmachen, was im Selbstmanagement so gefordert wird – gleichzeitig beherzigen, wenn man vorher eher „freihändig“ organisiert war? Das allumfassende Veränderungsprogramm sieht zwar auf dem Papier gut aus, hat aber seine Grenzen in der Realisierung,

denn der Schwenk von Chaos zu gezielter Selbstführung ist nicht mit der Erkenntnis getan. Es bedarf nach der Erkenntnis des Handelns. Hier stoßen wir an den Punkt der Einsicht und den Punkt der Verhaltensänderung: Will man sich selbst besser führen, bedarf es der Umstellung von Lebensgewohnheiten. Man kann nicht mal ein bisschen mehr Selbstführung machen. Man kann nicht ein bisschen Zeitmanagement betreiben. Man kann auch nicht heute auf die eine und morgen auf die andere Art agieren – zumindest nicht, wenn man mit anderen zusammenarbeitet. Nein, will man in Sachen Selbstführung besser werden, bedarf es der Erkenntnis, der Einsicht, des Handelns und des Dranbleibens. Das Leben wird anders.

Ist der Anspruch zu hoch? Das weiß ich nicht. Was ich aber weiß, ist, dass „ein bisschen Selbstführung“ nicht funktioniert. Die Maßnahmen, die man für sich als richtig erkennt, müssen durchgehalten werden. Daher plädiere ich auch dafür, dass Veränderungen Stück für Stück eingeführt werden. Erst dann, wenn die Führungskraft erlebt hat, welchen Aufwandes es bedarf, um einen neuen Schritt in Richtung Selbstführung zu tun, hat sie auch die erforderliche Sensibilität im Umgang mit den Mitarbeitern.

Zurück zur Überschrift: Gibt es einen Zusammenhang zwischen Selbstführung und Unternehmenswachstum? Ich kann ihn nicht wissenschaftlich nachweisen, aber in meiner Beratungspraxis und aus der Erfahrung mit

einigen hundert Unternehmen und tausenden von Führungskräften kann ich beobachtend schließen, dass eine gute Selbstführung sich nahezu immer auf das Unternehmenswachstum positiv auswirkt – in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht.

Vielleicht bietet der Jahresstart ja die Möglichkeit, dass Sie sich mit Ihrer Mannschaft über den einen oder anderen Aspekt der Selbstführung gemeinsam austauschen und zwei, drei gezielte Maßnahmen ergreifen, um hier wirksamer zu werden. Der Lohn liegt auf der Hand: Ein echtes gemeinsames Voranschreiten in Richtung persönliches Wachstum. Wenn das kein Anreiz ist.

Hier sind einige Beispiele, die sofort vorbildlich wirken und mittelbaren oder unmittelbaren Einfluss auf das Unternehmenswachstum haben:

### 1. Meetings

- o Auch der ranghöchste Teilnehmer kommt pünktlich. Wenn er Veranstalter des Meetings ist, startet er das Meeting pünktlich (einer meiner Klienten, der Vorsitzende der Geschäftsführung eines großen Unternehmens hat einmal den Meetingraum in einem Hotel von innen abgeschlossen und die Teilnehmer, die nicht pünktlich waren, durften draußen eine Weile schmoren – sehr heilsam!)
- o Auch die Geschäftsführung hält sich an verabredete Meetingregeln, inklusive ausgeschalteter Smartphones, nicht hereingebrachter Unterschriftenmappen, etc.
- o Es wird kein Meeting gestartet ohne vorher verabredete Ziele.
- o Meetings enden so pünktlich, wie sie begonnen haben.

### 2. Zeitdisziplin

- o Keine Störungen bei geschlossener Tür. Störungen bei geöffneter Tür erlaubt und erwünscht.
- o Keine Unterbrechung der stillen Stunde (falls eingeführt). Dies muss auch für Mitarbeiter gelten, nicht nur für die Unternehmensführung.
- o Keine „Back-to-Back“-Termine. Wir kennen das bei Ärzten. Grauenhaft, wie sich die Termine über den Tag immer weiter verschieben.
- o Puffer einplanen für Unvorhergesehenes.

### 3. Projekte

- o Kein Projekt zulassen, das keinen erkennbaren Beitrag zum Unternehmenswachstum leistet, sofern es nicht gesetzlich vorgeschrieben ist.
- o Projektleiter: Weniger Teilprojekte sind mehr.
- o Teilprojektleiter: Weniger Arbeitspakete sind mehr. Aber: Arbeitspakete müssen konkret genug sein.
- o Auftraggeber: Sie müssen dem Projektleiter für Briefings und Entscheidungen, die auf Projektebene nicht getroffen werden können, zur Verfügung stehen, sonst sind Sie ein schlechter Auftraggeber.

### 4. Kommunikation

- o Fassen Sie sich kurz, auch wenn es länger dauert, dies zu durchdenken. Es verkürzt den Kommunikationsprozess.
- o E-Mails sind ein tolles Medium, aber nicht zur Diskussion geeignet.
- o Telefonate wollen vorbereitet sein, wie ein Meeting: Was ist das Ziel?
- o Wenn Sie in internationalen Projektteams arbeiten: Entwickeln Sie Ihr Englisch weiter. Es ist haarsträubend, welche Missverständnisse mitunter in Projekten entstehen, weil man sich nicht untereinander verständigen kann.

### 5. Grundsätze

- o Lassen Sie Dinge weg. Wenn Sie bei monatlichen Jour-Fixes sind, bei denen Sie nur sehr bedingt gebraucht werden, gehen Sie nur noch zu den Themen, bei denen Sie wichtig sind. Oder gehen Sie nur noch alle zwei Monate dorthin.
- o Fordern Sie nur, was Sie auch selbst zu erbringen in der Lage sind. Anderenfalls werden Ihre Mitarbeiter nicht nur das nicht tun, was Sie fordern, sondern sie werden Ihnen Stück für Stück weniger Glauben schenken und ihr eigenes Ding machen.
- o Sprechen Sie mit Ihrem Team regelhaft über Selbstführung, das schärft den Blick wesentlich.

# Der Butler – per definitionem ein Diener mit Führungsfunktion

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Butlers: Rasantes Wachstum durch ein besonderes Erfolgskonzept.
- o Führungskräfte und Mitarbeiter ziehen an einem Strang: Gemeinsamer Fortschritt durch gemeinsam getragene Ziele.
- o Talente intern fördern: Weiterentwicklung im Unternehmens-Alltag.
- o Stärken stärken: Wachstum durch Fokussierung auf die eigenen Stärken und Orientierung an den Kundenbedürfnissen.



Butlers ist ein deutsches Handelsunternehmen für Wohnaccessoires, Dekorationsartikel, Möbel und Geschenke. Das Erfolgskonzept besteht aus standardisierten Filialen, regelhaft neuen Produkten und handelnden Mitarbeitern. Unterhalb der Geschäftsführung verzichtet das Unternehmen auf Hierarchien. Filialleiter werden als eigenständige Unternehmer angesehen. 1999 eröffnete die erste Filiale in Köln. Heute ist Butlers in acht europäischen Ländern mit 160 Filialen vertreten, führt vier länderspezifische Onlineshops und wächst im Durchschnitt um 20 Prozent. Was macht Butlers anders als der Wettbewerb? Nachfolgend werden Implikationen der gesetzten Führungsleitplanken bei Butlers für andere Unternehmen greifbar.

### Der Butlers-Style

In fünf Punkten beschreibt Butlers Geschäftsführer Wilhelm Josten die Leitplanken im Unternehmen. Ideenreichtum, Innovationskraft und ein hohes Engagement der Mitarbeiter sind wesentliche Wachstumstreiber. Wie Sie gestützt durch unsere Beratungserfahrung einen Teil des „Butlers-Style“ für Ihren Bereich anpassen und umsetzen können, lesen Sie hier.

### „Keine Angst vor Neuland“

Mitarbeiter sollen experimentierfreudig handeln und Wege finden, um Ideen umzusetzen. Was kann ein Unternehmen tun, damit Mitarbeiter Neues ausprobieren? Führungskräfte können Mitarbeiter nicht motivieren, demotivieren allerdings sehr schnell. Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen für ein Umfeld, in dem Mitarbeiter Ideen gerne umsetzen. Wachstumshebel sind:

- o Engagement und Ideen würdigen. Behandeln Sie jeden Mitarbeiter-Vorschlag mit dem gleichen Maß an

Respekt und individueller Wertschätzung. Vorausgesetzt, es handelt sich um einen gut aufbereiteten und durchdachten Vorschlag.

- o Raum, um sich mit Themen auseinanderzusetzen. Integrieren Sie zukunftsgerichtete Aufgaben, rufen Sie Ideen-Zirkel zusammen oder geben Sie konkrete Themen für ein Brainstorming in die Organisation: „Welches neue Produkt brauchen wir?“, „Was müssten wir tun, um 100 neue Kunden zu gewinnen?“. Denken Sie bei den Resultaten an den vorangegangenen Punkt und beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter idealerweise an der Umsetzung der Ideen.
- o Zeit für Kunden nehmen. Wenn gedankliche Freiheit und Offenheit wichtig ist, sollten Mitarbeiter über genügend Zeit verfügen, um zu kommunizieren. Der Kundenkontakt, stellt einen Mehrwert für den Kunden dar und ermöglicht es, herauszufinden, welche weiteren Leistungen und Produkte gewünscht sind. Möglicherweise ergeben sich direkt neue Ideen zu Prozess- oder Leistungsinnovationen oder es werden wichtige Assoziationen angestoßen.

### „Bleib schlank und spare“

Durch nur wenige Hierarchiestufen verliert Butlers keine Energie in internen Zusammenhängen, sondern fokussiert die zukünftige Weiterentwicklung. Wachstumshebel für eine schlanke, zukunftsgerichtete Struktur sind:

- o Eine Richtung vorgeben. Wo soll das Unternehmen in 5 Jahren stehen? Teilen Sie Ihre Vorstellungen mit Ihren Mitarbeitern. So kann Energie zielgerichtet eingesetzt werden. Ohne einen Gesamtzusammenhang und ein gemeinsames Ziel wird sich kein gemeinsamer Fortschritt einstellen. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter unterschiedliche Ziele entwickeln, die möglicherweise nicht mit dem Zielkorridor des Un-

ternehmens übereinstimmen und viel Energie verloren geht.

- o Effiziente Organisationsstrukturen mit kurzen Entscheidungswegen definieren. Entscheidungen werden schnell getroffen und eine flexible Reaktion auf Marktbedürfnisse ist möglich. Wer trifft welche Entscheidungen? Definieren Sie die internen Entscheidungswege.
- o Kein pauschales „sparen“ einfordern. Selbstverständlich sollten die Ausgaben eines Unternehmens die Einnahmen nicht dauerhaft übersteigen, aber Investitionen zum richtigen Zeitpunkt sind wichtig, um den Erfolg in der Zukunft zu sichern. Ein bloßes Betrachten der Kostenseite wirkt sich kontraproduktiv auf die Experimentierfreudigkeit und Innovationskraft aus. Gerade wenn das Unternehmen aktuell nicht erfolgreich am Markt agiert, sollten Sie lohnenswerte Ideen umsetzen und in neues Wachstum investieren.

### „Vergiss Zeugnisse“

Die Begeisterung für eine Aufgabe ist der entscheidende Indikator. Die Qualität der Arbeitsleistung hängt im Wesentlichen vom direkten Umfeld ab, niemand ist immer nur der „Einser-Kandidat“. Wachstumshelpe, um die Begeisterung zu erhalten, sind:

- o Talente fördern. Wie ist es um Ihre Personalentwicklungsplanung bestellt? Formulieren Sie konkrete Maßnahmen, um Mitarbeiter zu Wachstum zu befähigen und sich im Sinne der Unternehmensstrategie weiterzuentwickeln. Eine gute Personalentwicklungsplanung verringert die Fluktuationsquote und bindet Talente. Neue Aufgaben können im Unternehmens-Alltag ohne hohe Weiterbildungskosten gelernt und umgesetzt werden.
- o Individuelle Führungsgespräche führen. Treffen sie gemeinsam Zielvereinbarungen und verfolgen Sie die Fortschritte. Führungsgespräche finden idealerweise regelmäßig statt, aber ohne festen Rhythmus, um die Gespräche ungezwungen zu halten. Zeichnen Sie gemeinsam mit dem jeweiligen Mitarbeiter ein möglichst anfassbares Bild der Zukunft im Job.
- o Autonomie fördern. Die Begeisterung an einer Aufgabe, wächst bei vielen guten Mitarbeitern mit einem klaren Entscheidungsrahmen. Gesteigertes Commitment ist die Folge. Stellen Sie Verantwortung und Erwartung gegenüber. Klären Sie genau, welche Verantwortung der Mitarbeiter trägt und in welchem Handlungsrahmen er entscheiden darf und sollte. Gleichen Sie Ihre Vorstellungen und die Erwartungen der Mitarbeiter ab, um Ärger auf beiden Seiten zu umgehen und Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich selbst zu führen.

### „Teile und wachse“

Ein möglichst positives Umfeld gestalten und von gegenseitigen Stärken profitieren. Wachstumshelpe für einen gesteigerten Know-how-Austausch sind:

- o Expertenrunden für anspruchsvolle Projekte oder Aufgaben bilden. Durch gute Zusammenarbeit kommt immer wieder Neues und Inspiration von außen ans Team heran. Vielleicht gibt es ein besonderes Thema, für das sich der Rat eines externen Experten lohnt.
- o Eine win-win-Situation schaffen. Diskutieren Sie die Zielsetzung einer Kooperation als Basis einer gemeinsamen win-win-Situation. Nur so kann für beide Seiten fruchtbar zusammengearbeitet werden. Sie sind gemeinsam besser vorbereitet als der Wettbewerb, können den Erfolg messen und werden auch in Zukunft wahrscheinlicher kooperieren.
- o Netzwerke pflegen. Vielleicht interessiert sich ein Mitarbeiter für eine Mitgliedschaft in einem Verband oder branchenrelevanten Verein oder Sie haben eine gewisse Interessenslage beobachtet? Fallbeispiele und Fachbeiträge im Rahmen von Veranstaltungen können das Know-how Ihrer Mitarbeiter schärfen, ihr Wissen breiter aufstellen und zu positiven Implikationen für das eigene Tagesgeschäft führen.

### „Ignoriere die Konkurrenz“

Butlers orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden und den unternehmenseigenen Stärken. Wachstumshelpe für den Blick nach vorn sind:

- o Die Vordenkerrolle definieren. Wofür steht Ihr Unternehmen? In welchem Bereich wollen Sie Profi oder Experte sein? Konfigurieren Sie einen Maßnahmenplan, der Sie in die Rolle eines Vordenkers in diesem Bereich versetzt und sorgen Sie selbst dafür, in diesem Bereich auf der Höhe der Zeit zu sein.
- o Stärken stärken. Wofür wird Ihr Unternehmen gelobt? Was schätzen Kunden regelmäßig? Welches Produkt wird immer stark nachgefragt? Entwickeln Sie diese Stärken ausgerichtet an Ihrer Zukunftsvision der Unternehmensentwicklung weiter. Etablieren Sie beispielsweise einen Innovationsprozess und setzen Sie jetzt schon nach. Welche Zusatzleistungen oder Prozesse könnten Sie differenzieren und die Stärken untermauern?

### Fazit

Setzen Sie den Fokus auf das Thema „Selbstführung“. Wenn Sie Unternehmer sind, tragen Sie Sorge für das richtige Arbeitsumfeld, um Selbstführung zu ermöglichen. Wenn Sie Mitarbeiter sind, machen Sie sich bewusst, für was Sie verantwortlich sind. Sollten sich Fragen ergeben, fordern Sie ein höheres Maß an Konkretheit ein. Um im Bereich Selbstführung zu wachsen, ist es wichtig, zu wissen, welche Entscheidungsfreiräume gegeben sind und welche Erwartungen bestehen. Ist Ihnen das bewusst, schaffen Sie Platz für das Wichtige: Welche Dinge kosten Zeit? Welche Aufgaben lohnen sich? Was kann deligiert oder weggelassen werden? Welche Aufgaben sind langfristig anders zu planen? Wie kann die freierwerdende Zeit besser im Sinne des Unternehmenswachstums genutzt werden?

# Verändern Sie sich, wenn Sie Muster bei anderen durchbrechen wollen – Selbstführung als Schlüssel der Entwicklung

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Selbstführung ist der Schlüssel zur Führung anderer.
- o Wenn Sie immer das Gleiche mit dem gleichen Ergebnis unternehmen, gibt es eine Konstante: Sie selbst.
- o Ob die Veränderung zu einem besseren Ergebnis führt, ist unbekannt, aber um besser zu werden, muss es sich ändern.



Menschen sagen das Eine und tun das Andere, versuchen Verantwortung abzuwälzen oder verhalten sich regelhaft unkooperativ. Egal ob an der Kaffeebar, in der Kantine, am Schreibtisch oder im Meetingraum, bestimmt haben Sie Ausprägungen, dieser überspitzten Aussagen schon gehört oder selber erfahren.

In diesem Artikel, der mit Beispielen aus unserer Beratungspraxis untermauert ist, wird dargestellt, dass das Verhalten anderer vom eigenen Verhalten abhängt – auch in Projektteams. Damit wird Selbstführung zum Schlüssel der Führung anderer. Diese Denkhaltung ist hochgradig wirksam für einen Projektleiter, will man das Verhalten der Projektteammitglieder steuern. Im Folgenden soll dieser Zusammenhang verdeutlicht und die Anwendbarkeit auf typische Projektsituationen projiziert werden.

### o Situation 1:

Ein Projektverantwortlicher bekommt regelmäßig kein oder unzureichendes Feedback auf die Frage nach dem Stand von Arbeitspaketen. Obwohl er insistierte und konsequent nach dem Stand fragt, per E-Mail und auch persönlich. Immer das gleiche Verhalten führte zu immer dem gleichen Ergebnis, nämlich: Ausweichen, Lamentieren, zeitliches Verschieben. Folgende Verhaltensänderung brachte erste Erfolge: Es wurde angestoßen, die einzelnen Themen in einer größeren Runde durchzusprechen, in der jeder der Arbeitspaketverantwortlichen saß oder durch seinen direkten Vorgesetzten vertreten war. Einige Themen konnten direkt in diesem Termin gelöst werden, bei anderen Themen zeigte sich der Bearbeitungs-Engpass darin, dass Arbeitspakete nicht verstanden wurden oder nicht hinreichend abgestimmt waren. Hier konnte Klarheit erzielt werden. Im Ter-

min fand eine konzentrierte und konstruktive inhaltliche Auseinandersetzung mit den Themen statt. Anstelle dauernden Nachfragens konnte der Projektverantwortliche Dank des Abstimmungstermins nun auf eine höhere Verbindlichkeit bauen.

### o Situation 2:

Ein Projekt stockt offensichtlich. Der Projektleiter, der gleichzeitig Führungsverantwortlicher der betroffenen Abteilung ist, schiebt regelhaft das Tagesgeschäft als Begründung für die Verzögerungen vor. Eine Erhöhung des Drucks seitens des Auftraggebers, die Projektthemen zu treiben, bewirkt ein noch entschiedeneres Ausweichen. Anstatt den Druck noch weiter zu erhöhen, bewährte sich hier ein nutzenorientiertes Vorgehen, das wir an den Projektleiter herantrugen: „Wir möchten Ihnen gerne helfen, das Projekt zu einem Erfolg für Sie und Ihre Abteilung zu machen und das Thema schnell und gut zu beenden. Dafür müssen sie uns aber helfen lassen. Folgenden Vorschlag haben wir, genau diese Ziele zu erreichen, was meinen sie dazu?“. Ergebnis war ein abgestimmtes Vorgehen, auf das der Projektverantwortliche sein Team verpflichtete und das zu einem Projekterfolg führte, der durch den Auftraggeber ausdrücklich betont wurde.

### Kurzum:

Wenn Sie Muster im Verhalten anderer feststellen, existiert ein kleinster gemeinsamer Nenner – Sie selbst. Geben Sie sich nicht mit der Situation zufrieden, sondern verändern Sie Ihr Verhalten. Nicht jede Änderung wird direkt zum Erfolg führen – aber die Chancen sind ungleich höher, als wenn Sie darauf warten, dass andere sich verändern.

# 11. Internationales Marken-Kolloquium am 18. und 19. September 2014 – Der Award

## 3. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums

Der Dezember steht unter dem feierlichen Stern der Award-Planung. Nachdem wir es den potenziellen Jury-Mitgliedern bereits auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium angekündigt hatten, gilt es jetzt, jedes einzelne Mitglied für die Teilnahme zu gewinnen, um bis zum Frühjahr 2014 den dritten Preisträger des Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums zu küren.



Nach Marketingpapst Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert und dem drogerie markt Gründer Prof. Götz W. Werner können Sie auf den kommenden Preisträger gespannt sein. Die Award-Verleihung erfolgt planmäßig im Rahmen des festlichen Dinners als Highlight der Abendveranstaltung zum 11. Internationalen Marken-Kolloquium am 18. September 2014.



### Das Besondere daran

Mit dem Award des Internationalen Marken-Kolloquiums werden herausragende Markenführer für ihre besonderen Verdienste im Sinne der Marke und des unternehmerischen Wachstums geehrt. Die Preisträger sind herausragende Persönlichkeiten, die über einen langen Zeitraum ein Unternehmen, eine Institution oder eine

non-profit Organisation geprägt und positiv verändert haben und deren operative Leistungen und/oder wissenschaftliche Erkenntnisse praktisch umgesetzt, profitables Wachstum oder einen erheblichen Know-how Vorsprung erzeugt haben.

Einzigartig ist, dass ausschließlich die Jury-Mitglieder Nominierungen aussprechen, um Vordenker im Bereich Markenführung zu würdigen. Initiativbewerbungen sind nicht möglich.

### Im persönlichen Dialog

Mit einem außergewöhnlichen Maß an hochkarätiger Fachkompetenz und Erfahrung, mit dem Fokus auf eine wegweisende Art der Markenführung und dem tiefen Einblick in die unternehmerische Praxis als auch in die Wissenschaft bildet unsere Jury einen besonderen Know-how-Pool.

Die Nominierungen werden von den einzelnen Jury-Mitgliedern begründet und verteidigt. Im persönlichen Dialog zwischen der gesamten Jury wird um die Nominierungen gerungen und schließlich ein Preisträger gekürt. Die hochkarätige Jury setzt sich aus dem ersten Preisträger des Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, den Vorjahres-Referenten des Internationalen Marken-Kolloquiums, unseren Medienpartnern und dem Gastgeber der Veranstaltung, Wachstumsexperten und Stifter des Awards Prof. Dr. Guido Quelle zusammen.

### Seien Sie live dabei

Jetzt anmelden unter: [www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium](http://www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium)

Oder direkt per E-Mail an: [kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de)



*„Ich habe auf diesem Kolloquium erfahren, dass Markenführung mehr denn je Chefsache ist [...] und letztendlich Marken gelebtes Unternehmertum sind.“*

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, em. Direktor des Instituts für Marketing, Marketing Centrum Münster, Westfälische Wilhelms-Universität

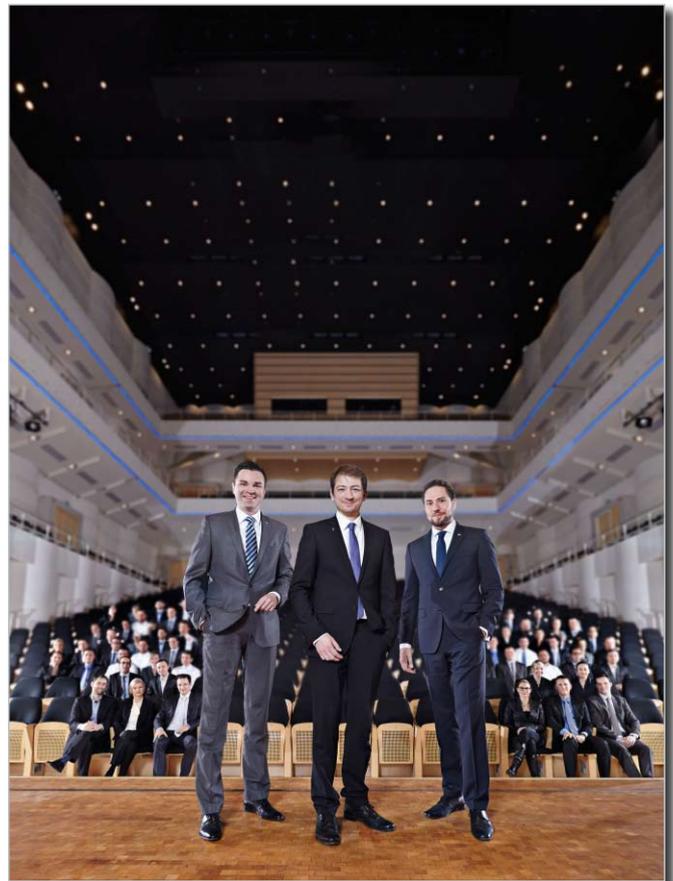
# Wirtschaftsjunioren blicken auf ein erfolgreiches Jahr 2013 und mit Freude und Zuversicht nach vorn



2013 war ein erfolgreiches Jahr für die Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm – wir haben bei verschiedenen Gelegenheiten über die vielfältigen Projekte berichtet.

2014 wird ein Jahr, das ganz im Zeichen davon steht, zusammen zu wachsen. Dies war die Kernbotschaft der ersten Mitgliederversammlung im Jahr 2014. Eine Vielzahl von Herausforderungen und Chancen wartet im kommenden Jahr auf den Kreis. Die Bundeskonferenz 2015, die der Dortmunder Kreis ausrichtet und zu der ca. 1200 Teilnehmer erwartet werden, wirft ihre Schatten voraus, gleichzeitig gilt es, die vielen wertvollen, anspruchsvollen Projekte zu stemmen und zu sichern.

„Drei Elemente sind es, die den Charakter unseres Vereins ausmachen, die Chancen, die sich bieten, persönlich zu wachsen, ein solides Netzwerk aufzubauen und etwas Positives in der Region zu bewirken. Hierfür braucht es Sichtbarkeit und Freude der Mitglieder, sich zu engagieren. Darauf diese fünf Punkte zu befördern und nachhaltig zu sichern, zählt alles ein, was wir in 2014 unternehmen.“, so der Vorsitzende Fabian Woikowsky. Wir wünschen unserem Beraterkollegen und seinem Team maximalen Erfolg beim Führen und Weiterentwickeln des Vereins.



Copyright: Silvia Kriens

## Jahresauftakt des Marketing-Clubs Dortmund



Der Neujahrsempfang des Marketing-Clubs Dortmund förderte das bewusste Sprechen und das gemeinsame Lachen der Mitglieder. Kabarettist Konrad Beikircher referierte zum Thema „Jahresauftakt – Sprachanalytik mit Humor“ am 12. Januar 2014 im Theatersaal des Dortmunder U. Passend zum Jahresthema 2014 „Marketing zwischen Analytik und Intuition“ stand bei der ersten Veranstaltung des Jahres im Marketing-Club Dortmund die Sprache als im besonderen Maße wesentliches Element im Marketing und Vertrieb im Fokus.

Neben guten Gesprächen, neuen Ideen und der humorvollen Beschäftigung mit der Sprache in Westfalen und im Rheinland wurde das neue Jahresprogramm vorgestellt.

Mandatseitig freut sich Linda Vollberg auf facettenreiche Veranstaltungen, spannende Eindrücke und gute Traditionen auch in 2014 wie die Verleihung des Ideenpreises oder die Präsentation im Rahmen Cannes-Lions prämierten Werbespots.

Neues Buch!

# Wachstum beginnt oben – Treibstoff für unternehmerische Wachstumsmotoren

Profitables Wachstum erkennt man an der letzten Zeile der Gewinn-und-Verlustrechnung eines Unternehmens. Falsch! – sagt Buchautor und Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle.

In Unternehmen beginnt Wachstum stets in der Unternehmensführung, hier muss der Wachstumsanspruch und ein positives Grundverständnis von Wachstum angekommen sein. Welche Facetten Unternehmenslenker und Führungskräfte berücksichtigen müssen, damit Wachstum wirklich in ihren Unternehmen gelingt, beleuchtet der Wachstumsexperte in seinem neuen Buch. In fünf Abschnitten und 76 prägnanten eigenständigen Beiträgen, erfahren Sie:

- o Wie Sie selbst zur besten Wachstumsvoraussetzung werden.
- o Wie Sie den Willen zum gemeinsamen Wachstum entfachen.
- o Wie Sie gezielt Wachstum schaffen, halten und wiederherstellen.
- o Welches Wachstumshandwerk Sie beherrschen sollten.
- o Wie wachstumsorientierte Führung funktioniert.



Informationen und Kaufoption für Sie:  
[www.mandat.de/de/shop/Buecher/Wachstum-beginnt-oben.html](http://www.mandat.de/de/shop/Buecher/Wachstum-beginnt-oben.html)

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: [www.mandat.de/de/blog/](http://www.mandat.de/de/blog/)

### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #90: BLICK IN DEN KALENDER

Lesen Sie den Artikel hier:  
<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-90-blick-in-den-kalender>

## Campus Live: Bildung ohne Fachchinesisch

Die SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm veranstaltet auch in diesem Jahr die Reihe „Campus Live“ und das ausdrücklich nicht nur für Akademiker und Studenten der Hochschule. Mit Campus Live lädt die SRH alle Bürger und Interessenten ein, anspruchsvolle Inhalte unterhaltsam und nachvollziehbar verpackt, kennenzulernen. Von Naturwissenschaften über Logistik bis hin zu Zukunftsforschung und persönlichem Wachstum greift Campus Live unterschiedliche Facetten auf und fördert die Vernetzung der Hochschule mit der Region.

Als Lehrender der ersten Stunde an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft unterstützt Prof. Dr. Gui-

do Quelle die Veranstaltungsreihe mit seinem Vortrag: **„Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“**.

Vortragsdetails werden noch nicht verraten! Der Vortrag wird am 14. Januar 2014, um 19.00 Uhr im Gerd-Bucerius-Saal in der VHS Hamm (Platz der Deutschen Einheit 1, 59065 Hamm) stattfinden.

Noch können Sie teilnehmen und neue Wachstumsimpulse für Ihren Power-Start in ein erfolgreiches Jahr 2014 nutzen. Weitere Informationen finden Sie hier: [bit.ly/1bYhJug](http://bit.ly/1bYhJug)



## Mandat-Vortragstermine

### **KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: [GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE](mailto:GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE)**

14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“  
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
20. Mai 2014: „Wachstum kommt von innen – Wie Sie gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden“  
Deutsches Franchise Forum 2014, München
- 18./19. Sept. 2014: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
5. November 2014: „Gemeinsam oder einsam? – Wie Sie gewinnbringend kooperieren“  
Industrieverband Garten (IVG) e. V.
7. November 2014: Vortragstitel folgt – Mitgliederversammlung, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V.,  
Düsseldorf

### **RÜCKBLICK 2013**

23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“  
Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“  
Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, Österreich
6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben wir auf  
Wachstumskurs?“ Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und  
kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg
8. Juni 2013: Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb?  
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den  
Wachstumskurs halten“ Hauptversammlung Sagaflo AG, Bremen
13. Juni 2013: Prof. Dr. Guido Quelle als Teilnehmer auf der REGAL-Podiumsdiskussion  
REGAL-Branchentreff 2013, Messe Wien, Österreich
- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
16. Oktober 2013: „Profitabel wachsen! Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub  
geben“, GVA Kongress, Gesamtverband Autoteile-Handel, Maritim Airport Hotel Hannover
30. Oktober 2013: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“ – Power-Tag für beratende Ingenieure, Köln
7. November 2013: „Planung ersetzt Zufall durch Irrtum – Warum Planung für Wachstum wichtig ist“  
Erzbistum Paderborn
13. Dezember 2013: „Wachstum kommt von innen – Wachstumsbremsen finden und gezielt lösen“  
Dyson-Vertriebsmeeting, Much

## Rückblick: Alle Jahre wieder ...

Langjährige Mandat Growthletter®-Leser wissen genau, worüber noch berichtet werden muss: Genau, der Weihnachtsmarkt des Mandat-Teams im Dezember. Deshalb folgt hier ein kurzer Rückblick ins Jahr 2013:

1. Dieses Team-Event ist bereits zur Tradition geworden und gehört zur Mandat-Kultur.
2. Der wunderbare Baum ist der größte der Welt und muss bestaunt werden – 85 Meter.
3. Der Dortmunder Weihnachtsmarkt ist für uns der schönste.
4. Wir schlemmen alle gern! So auch in 2013.

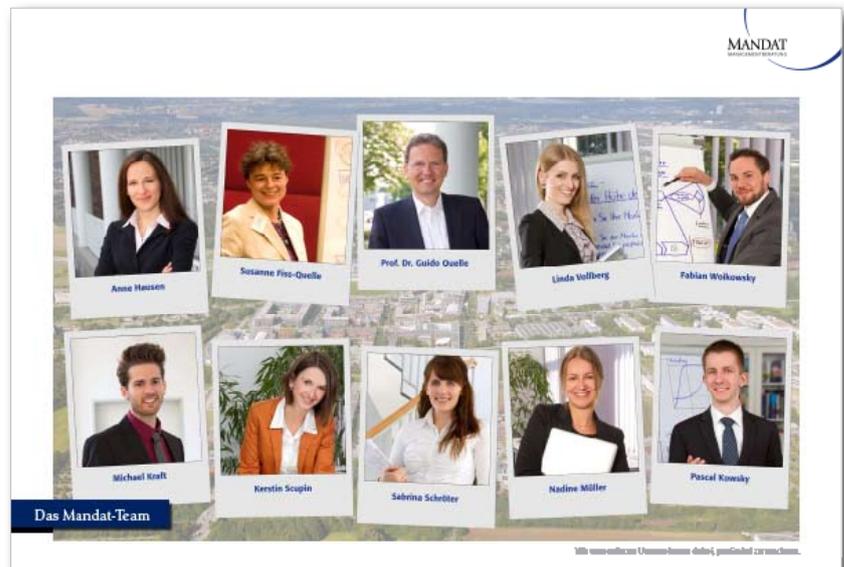
Die Liste ließe sich beliebig lang fortsetzen, doch nun kommen wir zum diesjährigen Highlight: Eine Schlager-Nacht! Lustig, laut und musikalisch war es. Wir hörten jemanden sagen: „Zum Bedauern der einen und zum Entzücken der anderen!“ – Herrlich!

Ein paar Tage später ließ das Team 2013 bei einem Dinner der besonderen Art gemütlich ausklingen. Ein absolut empfehlenswertes Lokal in Dortmund: Die Schweizer Bootschaft.



## Fotoshooting bei Mandat

Maske, Styling, Spot on und los ging es! Unter der guten Führung von Gabriele Protze, Bildnis Fotostudio, fand Ende letzten Jahres ein Blitzlichtgewitter bei Mandat statt. Hier folgen einige Resutate in Form unserer Team-Collage ([www.mandat.de/de/menu/ueberuns/team](http://www.mandat.de/de/menu/ueberuns/team))



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 03.02.2014 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## Impressum

### Dortmund:

Mandat  
Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund  
Germany  
Phone: +49 231 9742-390  
Fax: +49 231 9742-389  
info@mandat.de  
www.mandat.de

### London:

Mandat Consulting Group  
Level 17, Dashwood House  
69 Old Broad Street  
London EC2M 1QS  
United Kingdom  
Phone: +44 207 256 4257  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### New York:

Mandat Consulting Group  
The Seagram Building  
375 Park Avenue, Suite 2607  
New York, NY 10152  
United States of America  
Phone: +1 212 634 7466  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

### Redaktionsassistentz:

Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### Download

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-gesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

### Hinweis zum Teledienstgesetz:

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

### Bildquellen:

www.fotolia.com  
© Titelbild „Bergsteiger“: jarous  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśławska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo  
© S. 11: Copyright der Logos liegt beim jeweiligen Unternehmen  
© S. 12: Buchcover: Copyright liegt beim Springer-Verlag  
– www.springer.com

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)



Linda Vollberg  
[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)