



# Mandat Growthletter

Fokusthema: Konsequenz

# Editorial

Alles neu macht nicht nur der Mai, sondern manchmal auch ein neues Jahr.

Was Sie bereits gesehen haben: Der Mandat Newsletter hat nach mehr als sechs Jahren endlich einen Namen: „Mandat Growthletter“ haben wir ihn getauft, ganz gemäß unserer Kernkompetenz, Unternehmen und Organisationen dabei zu helfen, profitabel zu wachsen.

Und der „Mandat Growthletter“ hat einen vollständig neuen Anstrich. Wir bekommen das Feedback, dass viele von Ihnen unsere Beiträge nicht nur am Bildschirm lesen, sondern auch ausdrucken und auf Reisen mitnehmen, oder daheim am Wochenende Vertiefenswertes nachlesen. Unsere Schlussfolgerung: Der Mandat Growthletter muss magazinig werden.

Das war eine echte Herausforderung an Nadine Pütter, der an dieser Stelle hiermit ein Riesendank ausgesprochen werden soll. Nadine hat uns immer wieder mit neuen Vorschlägen überrascht, wenn wir noch Justagebedarf sahen und sie hat nie die Geduld verloren. Wir finden, das Resultat kann sich sehen lassen, was meinen Sie?

Was Sie noch nicht gesehen haben: Der Mandat Growthletter erscheint künftig monatlich. Auf diese Weise können Sie Ihr Wissen und Können rund um das Thema Wachstum kontinuierlich weiter entwickeln. Wie immer wird uns ein Schwerpunkt dabei begleiten. Diesmal: „Konsequenz“. Und wie immer kommt für Sie als Mandat-Insider auch der Blick hinter die Kulissen nicht zu kurz.

Hinein ins Vergnügen – achja: Was sind eigentlich IHRE Wachstumsziele für 2010?

Herzlichst Ihr



Dr. Guido Quelle

Schreiben Sie mir

[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

Folgen Sie mir auf  
Twitter

[www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)





4

**CEO-Tipp des Monats**

Es gibt keine Sicherheit



5

**Strategie & Führung**

Fokus und Disziplin als wesentliche Wachstumstreiber



7

**Organisation & Prozesse**

Konsequenz als Schlüssel zum Erfolg



9

**Erfolgsbericht**

Gesamtprojektsteuerung  
oder wie Sie 30 Personenjahre einsparen können



10

**Gelesen**

The 7 Habits of Highly Effective People  
von Stephen R. Covey



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Besuchte Jahresempfänge, Vorträge, DVDs, CDs,  
Veröffentlichungen und Ankündigungen



15

**Mandat-Intern**

Mandat-Jahresabschluss 2009  
Heute schon getwittert?



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

**Es gibt keine Sicherheit.  
Bringen Sie Ihren Mitarbeitern bei,  
dass es riskant ist, kein Risiko  
einzugehen.**



Kennen Sie das: „Wenn Du bei (Name eines beliebigen großen Unternehmens) arbeitest, hast Du einen sicheren Job“? Oder: „Wenn Du Dich (soundso) verhältst, bist Du sicher“?

Eines ist diesen Sätzen gemeinsam: Sie sind falsch. Sie beziehen sich stets auf Erfahrungen aus der Vergangenheit und die Vergangenheit lehrt uns im Allgemeinen wenig, weil sich in der Gegenwart sehr selten die gleiche Situation wie in der Vergangenheit noch einmal darstellt. Irgendetwas ist immer anders.

Heute ist kein Job mehr sicher, insbesondere nicht, wenn er durch eine Niete besetzt wird. Selbst manche High Potentials werden freigesetzt, wenn die Sozialauswahl zuschlägt. Unternehmen kommen und gehen in höherer Frequenz, der Veränderungsbedarf steigt und wer nicht mitgehen will, lässt es eben bleiben – manchmal nicht ganz freiwillig.

Das kann man nun bedauern, man kann darüber diskutieren und lamentieren. Fakt ist: Es gibt keine absolute Sicherheit. Weder gibt es sichere Jobs, noch sicheres Verhalten. Die größte Sicherheit, die wir erzielen können besteht darin, gezielte, überschaubare Risiken einzugehen. Wohlgermerkt: Es geht nicht darum, Hals über Kopf völlig überstürzte Handlungen zu vollziehen, deren Ausgang ebenso wenig klar ist, wie deren Verlauf. Es geht um das Eingehen begrenzter Risiken im Rahmen der eigenen Entwicklung.

Beispiele? Gern:

- o Zusätzlich zur eigenen Arbeitszeit weitere Zeit auf die Entwicklung eines neuen Produktes verwenden, das noch keine Akzeptanz im Unternehmen findet oder sogar auf Ablehnung stößt.
- o Ein neues Leistungsangebot mit einem neuen Kundenkreis geheim testen, bevor der Wettbewerb es tut.
- o Einen Vortrag vor 500 Branchenexperten halten, um sich als Vordenker zu positionieren .
- o Ein neues Entwicklungsverfahren testen, obwohl gerade „keine Zeit“ ist, mit der Chance deutlich produktiver zu werden.

Das sind keine Risiken? Dann schauen Sie sich in Ihrem Unternehmen um: Wer geht gelegentlich aus seiner Komfortzone heraus? Wer innoviert regelmäßig? Wie viele Mitarbeiter haben es sich in ihrer Position recht gemütlich eingerichtet?

Das einzige Risiko, das besteht, ist, kein Risiko einzugehen. Das gilt für den CEO wie für die Mitarbeiter eines Unternehmens. Ihre Aufgabe ist es, dass in Ihrem Unternehmen dazu der Raum besteht.

# Fokus und Disziplin als Wachstumstreiber

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Definieren Sie klare Ziele und fokussieren Sie den gewünschten Endzustand.
- o Setzen Sie 100 % Kraft für die wichtigste Aufgabe des Tages ein.
- o Lenken Sie die Energie auf die wirkungsvollsten Punkte.
- o Seien Sie Vorbild, bevor Sie etwas erwarten.
- o Disziplin ist einer der Königswege zum Erfolg.



Sich zu fokussieren und diesen Fokus diszipliniert zu verfolgen, ist ein wesentlicher Faktor sowohl für beruflichen als auch für persönlichen Erfolg. Vielfach wird der Diversifizierung zum Munde geredet oder es wird darüber gesprochen, möglichst viele Bälle in der Luft zu halten. Die Frage, die sich stellt ist: Wo ist der Beweis, dass diese Empfehlungen wirklich richtig sind? Die Antwort: Es gibt den Beweis dafür nicht. Ein Jongleur, der zu viele Bälle in der Luft hat, riskiert allerlei.

Vielmehr gibt es einige Argumente, die dafür sprechen, fokussiert vorzugehen und eben nicht die Aufmerksamkeit auf zu viele Felder zu lenken. Das bedeutet nicht, eindimensional zu handeln, oder blind in eine Richtung zu laufen. Es bedeutet vielmehr, die Aufmerksamkeit wie einen Laserstrahl fokussiert auf die wirkungsvollsten Punkte zu richten.

### Fokus ist das Gegenteil von Zerstreuen

Fotografieren Sie? Oder drehen Sie Videofilme? Dann wissen Sie, dass ein Fokus zwingend erforderlich ist, um ein scharfes Bild zu erhalten. Viele moderne Kameras nehmen uns das Fokussieren ab, indem sie den Autofokus einschalten. Hochwertige Kameras erlauben jedoch, den Bildfokus manuell zu wählen. Wie im richtigen Leben obliegt uns auch hier die Entscheidung, welchen Teil des Bildes wir besonders betonen wollen. Wenn wir von fokussieren sprechen, dann meinen wir, dass wir ein Element des Bildes scharf stellen, sehr wohl berücksichtigend, dass dabei benachbarte, oder weiter entfernte Bildelemente nicht mehr scharf erscheinen. Umso wichtiger ist es, das richtige Bildelement ausgewählt zu haben, be-

vor wir auf den Auslöser drücken. Wenn wir uns aber entschieden haben, welchen Teil des Bildes wir fokussieren wollen, dann ist die Basis für ein gutes Foto geschaffen. Was ist Ihr Zielfoto?

### Nichts geht ohne Ziele

Worauf wollen Sie sich fokussieren, wenn Sie die Richtung nicht kennen? Erst wenn Sie Ihre Ziele definiert haben, kann es Ihnen gelingen, einen Fokus auf die gewünschten Endzustände zu richten. Vor dem Fokussieren steht also die Frage, inwieweit Ihre Ziele schon klar und erstrebenswert genug für Sie sind.

### Wir haben nur 100 % Kraft pro Tag

Geht es Ihnen auch so, dass Sie an manchen Tagen versuchen, ein halbes oder gar ein ganzes Dutzend Themen gleichzeitig mit gleicher Aufmerksamkeit zu bearbeiten? Hier sind Nachrichten für Sie: Das kann nicht gut gehen. Wir haben pro Tag genau 100 % Kraft und können diese 100 % Kraft und Aufmerksamkeit entweder auf ein wichtiges Thema lenken und dieses voll zur Blüte bringen, oder wir verteilen unsere 100 % Kraft und Aufmerksamkeit auf mehrere Themen. Bei fünf Themen erhält jedes durchschnittlich 20 % unserer an diesem Tage verfügbaren Kraft und Energie. Wollen wir das?

Ich muss immer lachen, wenn Unternehmensführer ihre Mannschaft dazu auffordern, „200 Prozent“ zu geben. Das geht schlichtweg nicht. Wir können uns an jedem Tag nur zu 100 % einsetzen. 200 % Einsatz zu fordern ist genauso unsinnig, wie der Versuch, aus einer Flasche Wein

die Menge von zwei Flaschen herauszuholen. Schön wär's ...

Ja, das Energieniveau zweier Menschen ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit unterschiedlich. Fakt ist aber, dass uns allen jeden Tag nur 100 % zur Verfügung stehen. Setzen wir also diese 100 % für unsere wichtigste Aufgabe ein und der Erfolg wird sich einstellen.

### **Wir haben nur einen Prozessor**

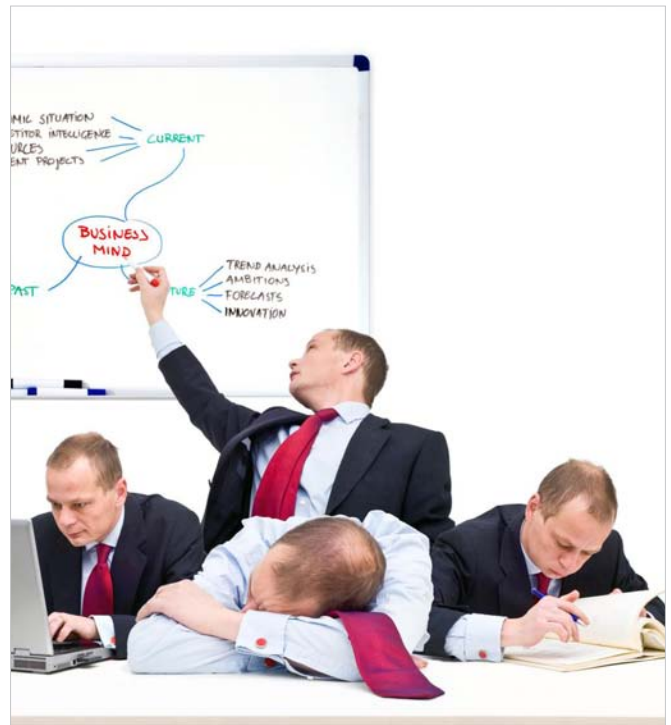
Ein großer Irrtum ist die Annahme, wir seien multitaskingfähig. Wird sind es nicht. Nicht nur, dass wir unsere verfügbare Aufmerksamkeit, Kraft und Energie auf eine oder zumindest auf möglichst wenige Aufgaben lenken sollten, wir müssen auch zur Kenntnis nehmen, dass wir zu einer gegebenen Zeit nur in der Lage sind, eine einzige Aufgabe effektiv zu bearbeiten.

Es ist nicht möglich, gleichzeitig an einem Buch zu schreiben, einen Brief zu diktieren, ein Telefonat anzunehmen und die Hunde zu trainieren. Wir haben nur einen Prozessor, nämlich unser Gehirn. Und dieses kann eine ganze Menge. Aber eben nicht alles.

Ich habe einmal mit einem Projektleiter eines bedeutenden Unternehmens gesprochen, der mich davon überzeugen wollte, dass er 70 Projekte betreute. Natürlich habe ich ihm diese Zahl nicht abgenommen, bis er eine Schublade seines Schreibtisches aufzog und die Akten der Projekte zum Vorschein kamen. Wie kann ein einziger Mensch gleichzeitig 70 Projekte leiten? Gar nicht. Entweder ist er nicht der Projektleiter oder er kommt diesem Job nur unzureichend nach. Selbst bei 250 Arbeitstagen pro Jahr könnte er nicht einmal vier Tage pro Jahr pro Projekt einsetzen. In einem großen Unternehmen mit großen Projekten? Unmöglich.

### **Sie sind das Vorbild**

Als Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstand oder auch als seniorige Führungskraft müssen Sie sich stets vor Augen halten, dass Sie für Ihre Mitarbeiter ein Vorbild sind. Dies gilt in jeder Hinsicht und dies gilt nicht nur für Ihre direkten Mitarbeiter. Sie können vielmehr davon ausgehen, dass Sie von vielen weiteren Mitarbeiter sehr genau beobachtet werden, zumindest, wenn Sie an der Spitze Ihres Unternehmens stehen. Ihre Mitarbeiter orientieren sich an Ihrer Sprache, Ihrem Auftreten und auch an Ihrem Handeln. Wenn Sie sich Ziele setzen und diese konsequent verfolgen, dann können Sie es auch von Ihren Mitarbeitern verlangen. Was aber, wenn Sie dies nicht tun? Wenn Sie sich nicht fokussieren und die Kraft dafür einsetzen, die Energie auf die wirkungsvollsten Punkte zu lenken? Wie wollen



Sie das dann von Ihren Mitarbeitern fordern? Nahezu unmöglich, oder? Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten zeigen und erwünschte Resultate erzielen, dann beginnen Sie bei sich.

### **Keine Disziplin, kein Erfolg**

Das Schwierigste, wenn es darum geht, sich zu fokussieren und die Kraft auf die wichtigsten Punkte zu legen, ist das Dranbleiben. Zu verführerisch sind die Ablenkungen, zu schnell werden anfangs modern und erstrebenswert geglaubte Wirkfelder durch neue Chancen überstrahlt, zu vielfältig ist das Angebot, seine Aufmerksamkeit auf andere als die ursprünglich beabsichtigten Ziele zu lenken.

Lassen Sie sich nicht irritieren: Disziplin ist einer der Königswege zum Erfolg. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Ziele und die Ziele Ihres Unternehmens so bildhaft wie möglich zu beschreiben. Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit Herz und Hand dabei sind, diese Ziele zu verfolgen. Machen Sie sich klar, dass es harte Zeiten geben wird, an denen diese Ziele mit neuen möglichen Optionen konkurrieren müssen und überlegen Sie, was Sie dann tun werden.

Denken Sie kurz daran, was Sie denjenigen sagen werden, die Ihnen zu verdeutlichen versuchen, dass Ihre Ziele nicht sinnvoll, nicht hilfreich oder unerreichbar sind. Und dann legen Sie los. Mit voller Kraft.

# Konsequenz als Schlüssel zum Erfolg

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Ein tiefer innerer Wunsch ist der Ursprung jeder Veränderung.
- o Absolute Konsequenz ist eine notwendige Bedingung für nachhaltige Veränderungen in einer Organisation.
- o Drei Schritte helfen einer Organisation dabei, sich von alten Mustern zu lösen und aus einem neuen Vorgehen eine Gewohnheit zu machen.
- o Die eigene Komfortzone kann eine Veränderungsbremse sein.

„Die Konsequenz der Natur tröstet schön über die Inkonsequenz der Menschen.“  
(Johann Wolfgang von Goethe)

Konsequenz stammt vom lateinischen „Consequi“ ab und bedeutet „folgen“, „erreichen“. Es ist ungleich leichter, eine Strategie oder eine organisatorische Veränderung zu beschreiben, als sie zu erreichen. Welches sind die richtigen Stellhebel, wenn eine Organisation einen veränderten Prozess tatsächlich implementieren soll?

### Was können Wachstums-Organisationen bezüglich Veränderungen von Michael Jordan lernen?

Michael Jordan war als Schüler ein durchschnittlicher Basketballer. Seine erste Triebfeder zur Veränderung war sein tiefer Wunsch gegen seinen großen Bruder gewinnen zu können. So begann er an sich zu arbeiten und hatte Erfolg.

Als Jordan die Möglichkeit einer College-Basketball-Karriere bekam, bildete sich sein tiefer innerer Wunsch „Der beste Basketballer der Welt zu werden“. Von diesem Wunsch war er besessen, wie er in dem autobiografischen Filmdokument „His Airness“ pointiert. Darauf hat Jordan sein Leben ausgerichtet und hat konsequent alles getan, was ihn der Erfüllung des Wunsches näher gebracht hat. Seine Kollegen und Gegner waren sich zu Jordans Karriereende einig: Er hat sich seinen Wunsch erfüllt. Zusammenfassend finde ich in Michael Jordans Geschichte drei wesentliche Erfolgsparameter, die sich auf Organisationen übertragen lassen:

1. Ein herausforderndes Ziel, von dem die handelnde Person zutiefst überzeugt ist.

2. Ein klares Bild von den Erfolgsparametern und den Stellhebeln, diese zu bearbeiten.

3. Absolute Konsequenz auf dem Weg.

Ziel und Erfolgsparameter sind elementar und eine zwingend notwendige Bedingung für nachhaltige Veränderung. Trotzdem widmet sich dieser Artikel dem dritten Punkt, der Konsequenz, denn offenbar ist es menschlich, inkonsequent zu sein. Und wenn es menschlich ist, inkonsequent zu sein, liegt hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um Veränderungsziele nicht nur zu beschreiben, sondern sie auch zu erreichen. Nehmen wir also im Folgenden an, das Veränderungsziel ist klar, herausfordernd und ein tiefer Wunsch der Organisation, also mindestens der Mehrheit der Mitarbeiter. Wie schafft es die Organisation konsequent zu sein, also das Ziel zu erreichen?

### Konsequenz auf dem Weg

Eine organisatorische Veränderung ist in der Regel die Veränderung eines Prozesses in seinem Ergebnis und in seinem Ablauf. Ein Kreislauf aus drei Schritten hilft der Organisation, sich von alten Mustern zu lösen und aus dem neuen Vorgehen eine Gewohnheit zu machen.

#### 1. Konsequenz handeln

Der erste Schritt liest sich trivial, ist es aber bei weitem nicht, denn alle am Prozess beteiligten Menschen müssen jeden Tag und in jedem Prozessdurchlauf aktiv entscheiden: „Das, was wir als ‚richtig‘ erkannt und verabschiedet haben, werde ich tun, egal was ich bis heute getan habe.“



In der Fließbandproduktion ist das einfach und die Verantwortung wird den Mitarbeitern zum Teil abgenommen, indem die Maschinen den genauen Ablauf vorgeben.

In Prozessen, die sich über einen längeren Zeitraum und mehrere Schnittstellen erstrecken, wie zum Beispiel die Akquise und Anbindung eines neuen Kunden an die Auftragsbearbeitung und -auslieferung eines Handelsunternehmens, liegt die Verantwortung sehr stark bei den handelnden Personen. Wenn nur eine dieser Personen entscheidet: „Der neue Weg ist prima, aber heute gehe ich noch einmal den alten, gewohnten und dadurch bequemen Weg“, gerät der Prozess ins Stocken.

Folgerichtig helfen der Organisation Instrumente, die sofort sichtbar machen, wenn ein Glied der Prozesskette sich heute nicht aktiv für den neuen Weg entschieden hat. Hier reichen einfachste Führungsinstrumente wie Laufzettel, die der prozessverantwortlichen Person jederzeit die zur Führung notwendige Transparenz geben. Die Aufgabe der Führungskraft ist in der Veränderungsphase die exakte Kontrolle und das unumstößliche Einfordern der Konsequenz.

Dieser Vorgang aus aktiver Entscheidung und Kontrolle wiederholt sich jeden Tag von neuem.  
Entscheiden: Heute tue ich es wieder.  
Kontrollieren: Alle handeln konsequent wie vereinbart.

Dies gilt solange, bis die alten Muster vergessen sind und der veränderte Prozess selbstverständlich geworden ist, also zu einer Gewohnheit für alle Beteiligten: Immer wenn wir einen neuen Kunden akquirieren und anbinden, mache ich das so.

Im zweiten Schritt geht es um das Durchhalten auch bei Rückschlägen und erkannte Fehler zu korrigieren.

## 2. Konsequente Analyse der Ursachen für Erfolg und Misserfolg

Konsequenz heißt auch an den Überzeugungen festhalten, wenn ein Schritt nicht gleich funktioniert. Oftmals stellt man in der angewandten Praxis fest, dass ein noch so gut durchdachtes Konzept eine Lücke aufweist oder einen speziellen Fall nicht abdecken kann. Nun ist wichtig, nicht das Ziel in Frage zu stellen, sondern den Prozess anzupassen. Das Ziel ist das gemeinsam getragene Prozessergebnis und der Prozess selbst, also der Handlungsspielraum der einzelnen Mitarbeiter ist nur das Mittel zum Zweck und muss sich ständig den äußeren Bedingungen und Erfordernissen anpassen.

Dazu bedarf es der konsequenten Analyse und Ursachenforschung. Es reicht nicht aus, zu erkennen, wo oder besser bei wem der Fehler liegt, auch wenn diese Form von Schuldzuweisung heute üblich geworden zu sein scheint. Einen Schuldigen finden, heißt immer die Verantwortung für den eigenen Erfolg aus der Hand zu geben.

In der auch als Zielstrebigkeit zu interpretierenden Konsequenz, dient die Analyse dazu, zu erkennen, was auf dem Weg zum Ziel noch verändert werden muss.

Auch hier trifft jeder Mitarbeiter täglich die Entscheidung, den eigenen Teil des Prozesses, frei von persönlichen Animositäten, solange zu verbessern, bis das Gesamtergebnis stimmt.

Führungskräfte sind gefragt, den eigenen Mitarbeitern diesbezüglich mit gutem Beispiel voranzugehen und die Mitarbeiter auf ihrem Weg zu coachen.

**3. Erkenntnisse konsequent in Handeln überführen**  
Jede Erkenntnis aus Schritt zwei, die eine erforderliche Veränderung auf dem Weg zur Prozessoptimierung aufzeigt, ist nur dann wertvoll, wenn sie in die Tat umgesetzt ist.

Aus diesem Grund muss auch innerhalb der Veränderungsphase, also bis der neue Prozess für alle beteiligten Personen eine Gewohnheit geworden ist, ein regelmäßiger Abgleich aller Prozessbeteiligten stattfinden, um die erkannten Justagepotenziale auch im ganzen Prozess umzusetzen. Hier schließt sich dann der Kreislauf und es geht mit dem ersten Schritt wieder los.

## Der natürliche Feind der Konsequenz ist die Bequemlichkeit

Organisationen, denen es gut geht, neigen neben einem Speckgürtel und Wasserkopf, auch zu einer an Trägheit grenzenden Bequemlichkeit. Die „Extrameile“ für den Kunden, die auf dem Weg zum Erfolg noch selbstverständlich war, wird plötzlich lästig. War es früher noch selbstverständlich, den Kunden zu fragen, wie genau er die Leistung benötigt, versteckt man sich heute hinter Standardprodukten und dem eigenen Erfahrungswissen, um bloß diesen lästigen Dialog mit dem Kunden nicht zu führen.

Soll eine Organisation nachhaltig erfolgreich wachsen, ist eine hinreichende Würdigung des Erfolges genauso unablässig wie die tägliche aktive Entscheidung eines jeden einzelnen Mitarbeiters, seine persönliche Komfortzone der Bequemlichkeit zu verlassen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.



# Erfolgsbericht: Gesamtprojektsteuerung

oder wie Sie 30 Personenjahre einsparen können

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o 30 Personenjahre gespart.
- o Schneller in der Veränderung als der Wettbewerb.
- o Deutliche Erhöhung des ROI.

Bei einem multinational tätigen Großhandelsunternehmen, mit einem Umsatzvolumen von nahezu einer Milliarde Euro, war es Aufgabe von Mandat, dass Projektportfolio transparent zu gestalten.

### Nutzen für den Klienten

Unser Klient hat in diesem Projekt eine signifikante Menge Zeit für sein Unternehmen gespart, die er im Anschluss auf die wichtigsten Unternehmensaufgaben fokussieren konnte und damit einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil in seinem Marktsegment hatte.

Der wesentliche Nutzen für den Klienten stellte sich wie folgt dar:

- o 30 Personenjahre hat das Unternehmen eingespart, indem 50 % der mehr als 70 laufenden Projekte unverzüglich eingestellt worden sind, weil sie weder nennenswerten Wert schöpften noch erkennbaren Fortschritt zeigten oder weil Themen mehrfach an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen bearbeitet worden waren.
- o Innovative Konzepte wirkten am Markt, bevor sich die Wettbewerber aufgestellt hatten, da die Projektdauer zum Teil halbiert wurde.
- o Der ROI in den Projekten ist deutlich erhöht worden, indem Investitionen gebündelt und gezielt den wirkungsvollsten und vielversprechendsten Projekten zur Verfügung gestellt worden sind.

### Mandat-Methodik „Gesamtprojektsteuerung“

In drei Phasen haben wir gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften die bestehenden Projekte aufgenommen, Prioritäten vergeben und die strategisch und taktisch relevanten Projekte voran getrieben.

In **Phase 0** entwickelten wir gemeinsam mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung ein Metaprojekt, das die vollständige Transparenz und Steuerungsmöglichkeit der relevanten Projekte und Ressourcen in dem Unternehmen unseres Klienten zum Ziel hatte. Darüber hinaus führten wir mit den Geschäftsführern und den Bereichsleitern persönliche Interviews, um alle im Unternehmen laufenden Projekte zu erfassen und in einer einheitlichen, vergleichbaren Struktur abzubilden.

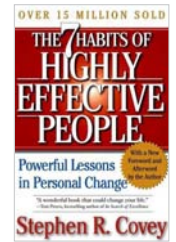
Die Ergebnisse aus Phase 0 sind in **Phase 1** im Rahmen von Workshops in einer Projekte-Landschaft zusammengefasst worden. In diesen Workshops sind die strategische und taktische Relevanz der Projekte festgelegt worden und Projekteinhalte, die mehrfach bearbeitet worden sind, identifiziert worden. Die Geschäftsführung hat gemeinsam, in von Mandat moderierten Workshops entschieden, welche Projekte als Schlüsselprojekte mit hoher Priorität weitergeführt werden, welche Projekte zurückgestellt werden und welche sofort eingestellt werden. Darüber hinaus hat die Geschäftsführung an den Stellen, an denen noch Unklarheit in den Projekten bestand, dafür Sorge getragen, dass jedes Projekt einen klaren Zweck und ein klares Ziel hat und verantwortliche Personen, die sich für die Erreichung der Ziele einsetzen nebst den erforderlichen Ressourcen.

In **Phase 2** haben wir mit der Geschäftsführung ein Verfahren implementiert, anhand dessen das Unternehmen den Stand der Schlüssel-Projekte monatlich bewertet hat und über neue Projekte entschieden hat. Als Nebeneffekt dieser Arbeit hat die Geschäftsführung im Anschluss enger zusammengearbeitet und dafür Sorge getragen, dass jedes Veränderungsprojekt auf den Absatzmarkt ausgerichtet war und einen klar erkennbaren Nutzen für das profitable Wachstum des Unternehmens hatte.

# The 7 Habits of Highly Effective People

Stephen R. Covey

von Holger Kampshoff



Die Reinform konsequenter Handlung sind Gewohnheiten. Aus diesem Grund lesen Sie heute unter dem Titel-Thema „Konsequenz“ eine Rezension des Klassikers von Stephen Covey. Die deutsche Übersetzung des Titels „7 Wege zur Effektivität“ lässt diesen starken Bezug zur Konsequenz erst einmal nicht erwarten, liegt sie doch in dem Ursprungstitel quasi als Fundament unter den sieben Facetten, denen sich Covey in seinem Werk von 1989 widmet, denn ohne etwas konsequent zu tun, wird daraus keine Gewohnheit.

Bevor Covey auf die folgenden sieben Gewohnheiten eingeht, bringt er seinen Lesern im ersten Teil des Buches näher, welche Bedeutung unsere Weltanschauung, Muster und Prinzipien für unser Leben haben.

## Be proactive

Hinter dieser Überschrift verbirgt sich der persönliche Spiegel: Jeder Mensch ist für das, was in seinem Leben geschieht oder nicht geschieht, verantwortlich und hat an den meisten Fragestellungen in seinem Leben die persönliche Freiheit, zu entscheiden. Dazu benötigt der Mensch Selbstvertrauen, Vorstellungskraft, klares Bewusstsein und einen unabhängigen Willen.

## Begin with the end in mind

Covey verdeutlicht, dass jedes Ergebnis zweimal kreierte wird. Die erste Kreation beginnt im Kopf mit dem fertigen Bild, wird dann im Detail geplant und erst in der zweiten Kreation anfassbar gestaltet. Dabei ermutigt Covey bei der Selbstkreation zu beginnen und seine eigenen Werte

und Prinzipien zu ermitteln und daraus ein persönliches „Mission Statement“ zu formulieren.

## Put first things first

Die dritte Gewohnheit ist aus Sicht von Covey das Setzen der richtigen Prioritäten. Dazu bemüht der Autor das aus vielen Zeitmanagementbüchern bekannte Portfolio, mit den Achsen „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“ und beschreibt handhabbare Wege, wie man dafür sorgt, sich um die wichtigen Aufgaben in seinem Leben zu kümmern.

## Think Win/Win

Die vierte Gewohnheit ist die erste, die sich auf die erfolgreiche Interaktion mit anderen bezieht. Covey beleuchtet die Interaktion vor dem Hintergrund von fünf verschiedenen Ebenen anhand eines Portfolios mit den Achsen Courage und Rücksicht, wobei ein Win/Win aus seiner Sicht nur dann entsteht, wenn sowohl Courage als auch Rücksichtnahme auf einem hohen Niveau ausgeprägt sind.

## Seek first to understand, then to be understood

Erst zuhören und verstehen, dann analysieren und bewerten und erst dann eigene Schlüsse ableiten. Diesen Dreiklang beschreibt Covey als die fünfte Gewohnheit effektiver Menschen. Wobei Covey klar herausarbeitet, dass empathisches Zuhören nicht ausschließlich über die Ohren, sondern vielmehr über die Emotionen oder das Herz erfolgt.

## Synergize

In der sechsten Gewohnheit beschreibt Covey die Bedeutung von

Synergien in den verschiedenen Lebensbereichen, was er unter guten und schlechten Synergien versteht und wie man Synergien für alle Beteiligten gewinnbringend erreichen kann.

## Sharpen the saw

In der letzten Gewohnheit arbeitet Covey heraus, was es bedeutet, die Verantwortung für sein Leben zu tragen. Jeder ist dafür verantwortlich, sich in den vier Dimensionen Physis, Kognition, Geist und emotionaler bzw. sozialer Kompetenz täglich weiterzuentwickeln, um nicht mit der „stumpfen Säge“ das Holz für das Feuer des Lebens zu sägen.

Stephen Coveys „The 7 Habits of Highly Effective People“ sind ein Standardwerk, wenn es um das Thema Selbstmanagement geht. Dabei bleibt er immer an praktischen Beispielen orientiert und hat schon in den 80er Jahren erkannt, dass jeder genau ein Leben ganzheitlich lebt und nicht etwa ein privates und ein berufliches.

### Persönliche Bewertung:

<b>Wachstumsrelevanz</b>	★★★★★
Bietet das Buch Denksätze zu profitablern Wachstum und nachhaltigem Erfolg?	
<b>Praxisrelevanz</b>	★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?	
<b>Botschaft</b>	★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?	
<b>Struktur</b>	★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?	
<b>Inselfaktor</b>	★☆☆☆☆
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?	

# Jahresempfänge

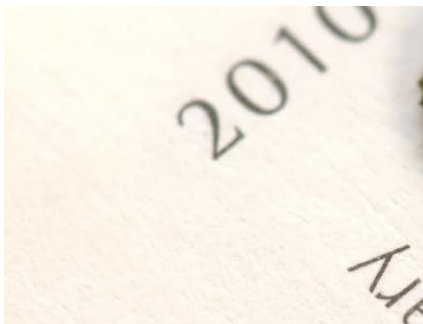
## Neujahrstreffen der Lehrenden an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm – Dr. Guido Quelle bietet künftig auch Webinars zur Wissensvermittlung

Das diesjährige Neujahrstreffen an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm (HLW) stand ganz im Fokus der weiteren Verbesserung der Lehre, sowohl für die Präsenz- als auch für die Fernstudenten. Die HLW als staatlich anerkannte private Hochschule zeichnet sich nicht nur durch ihre intensive Studierendenbetreuung und die exzellenten

Lehrinhalte, sondern auch durch innovativen Ansätze der Wissensvermittlung aus. So werden künftig für die Fernstudenten auch Webinars, also web-basierte Seminare, zur Wissensvermittlung eingesetzt.

Dr. Guido Quelle, bereits seit 2004 Lehrbeauftragter an der HLW, wird seine Vorlesungen „Selbstmanagement“

und „Personalführung“ ab dem Wintersemester 2010 / 2011 ebenfalls auf diejenigen Inhalte abklopfen, die sich in Webinars vermitteln lassen. Für die Fernstudenten ergeben sich dadurch weitere Zeitvorteile.



### American Chamber of Commerce in Germany

Der Neujahrsempfang der American Chamber of Commerce fand am 15. Januar 2010 im Hotel Hilton in Düsseldorf statt. Dr. Alexander Schröder-Frerkes als Vorsitzender des Vorstands der AmCham NRW, Dirk Elbers als Oberbürgermeister der (schuldenfreien!) Stadt Düsseldorf und Ernst-Wilhelm Frings als Vertreter für den verhinderten Präsidenten Fred B. Irwin begrüßten etwa 500 Gäste, um diese nach kurzen Vorträgen und den von einer Sängerin vorgetragenen Nationalhymnen der USA und Deutschland in ein angelegtes Netzwerken zu übergeben.

### Marketingclub Dortmund

Am 17. Januar 2010 lud der Marketingclub Dortmund in das Kongresszentrum Westfalenhallen zu seinem Neujahrsempfang ein. Eingerahmt von den musikalischen Genüssen von „Le Duo“ sprach Dr. Asfa-Wossen Prinz Asserate über die Werte und Tugenden in unserer Gesellschaft, bevor der Präsident des Clubs, Horst Müller, mit gewohnt wohlgewählten Worten das Buffett und damit den angeregten Netzwerkdialog eröffnete.

### Direkt Marketing Center Dortmund

Das Direkt Marketing Center der Deutsche Post AG lud am 18. Januar 2010 etwa 90 Gäste in das Hotel Pullmann in Dortmund ein. Nach den Grußworten des Vertriebsleiters Bernd Bohnes und des Geschäftsführers der Wirtschaftsförderung Dortmund Herrn Udo Mager, hielt der Verkaufstrainer Dirk Kreuter ein kurzes Verkaufsseminar und verstand es dabei, sein Publikum zu unterhalten und einzubinden.



# Mandat-Veröffentlichungen

Fachartikel in „Sales Business“ – Gemeinsam in Richtung Absatzmarkt



Im Dezember 2009 hat das Fachmagazin Sales Business den Artikel „Gemeinsam in Richtung Absatzmarkt“ von Holger Kampshoff veröffentlicht.

Basis sind die zentralen Ergebnisse der aktuellen Mandat-Studie „Vertrieb und Marketing – Miteinander oder Nebeneinander?“.

Drei Hebel bieten dem Unternehmen die Möglichkeit, den Erfolg am Absatzmarkt nachhaltig zu verbessern:

1. Gemeinsam getragene Ziele sind Grundlage der Vertriebsarbeit.
2. Klar definierte Informationen anstelle von stundenlangen Meetings.
3. Jeder macht das, was er am besten kann.

Lesen Sie den vollständigen Artikel [hier](#).

## Soeben erschienen „Plan Lead Grow – Systematic Approaches to Success“, das erste englischsprachige Buch von Dr. Guido Quelle

Basis des neuen Mandat-Werkes ist das im Frühjahr 2009 veröffentlichte deutschsprachige Buch „Planen Führen Wachsen – mit Methode zum Erfolg“.

Mit „Plan Lead Grow“ verstärkt Mandat die Präsenz auf internationalem Parkett. Das Buch bündelt wesentliche Erkenntnisse aus zwanzig Jahren Beratungserfahrung. „Insbesondere die Kollegen aus den USA und aus Australien haben uns signalisiert, dass wir damit auf einen nennenswerten Bedarf treffen werden“, so Quelle.

Der Praxisbezug und die Umsetzungsrelevanz sind es, die das Buch von den vielen Theoriebüchern abhebt. Nicht das Wissen um einen Sachverhalt, sondern das Können führt zu Resultaten. Es werden Vorgehensweisen vermittelt, die direkt anwendbar sind.

„Plan Lead Grow“ enthält mehr als 30 Beiträge zu den Themenfeldern Strategie, Führung, Organisation, Innovation und Wachstum. Erhältlich ist das im Verlagshaus

Monsenstein und Vannerdat erschienene Buch (ISBN 978-3-86582-970-2) für 24,90 € (29,95 US\$, 21,99 GB£) im stationären und Online-Buchhandel oder direkt bei Mandat: [info@mandat.de](mailto:info@mandat.de)



# Mandat-Vorträge & Vortragstermine

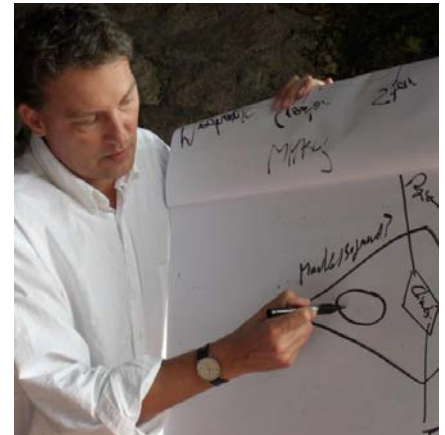
## „Strategy Development and Business Process Streamlining – The Mandat Methodology“ von Dr. Guido Quelle – Methodik als Resultate-Treiber

Im Rahmen des Jahresmeetings des Million Dollar Clubs in St Lucia hielt Dr. Guido Quelle unter karibischen Bedingungen einen Vortrag zu zwei wesentlichen Mandat-Methoden der Strategieentwicklung und der Geschäftsprozess-Gestaltung, nämlich der „Mandat Strategie-Landschaft“ und der „Mandat Prozesse-Landschaft“.

Der Vortrag, der Elemente aus der von Guido Quelle entwickelten „Integrierten Strategie-Umgebung“

enthält, wurde von den Beraterkollegen aus den USA und Australien mit hohem Interesse verfolgt und es erfolgte eine rege Diskussion. Besonders beeindruckt zeigten sich die Kollegen von den Resultaten, die Mandat bei seinen Klienten mit dem gezielten Einsatz dieser über viele Jahre gereiften Methodik erzielt.

In unserem aktuellen Buch „Planen Führen Wachsen“ finden sich wesentliche Elemente der Methodik ebenfalls wieder.



## Vortragstermine 2010 von Dr. Guido Quelle

Dr. Guido Quelle wurde Ende 2009 in die German Speakers Association aufgenommen. Hier sind seine bereits festgezurrtten Vortragstermine für 2010. Wenn Sie an einem Vortrag teilnehmen möchten, sagen Sie es uns, wir sprechen dann mit dem Veranstalter.

- „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“  
09. Februar 2010, Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
- „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
22. März 2010, VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
- „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“  
23. März 2010, Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
- „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“  
13. April 2010, VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
- 14. April 2010, VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
- 19. April 2010, VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
- 20. April 2010, VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
- 22. April 2010, VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
- „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“  
11. Mai 2010, Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
- „Wachstumsbremsen finden und lösen“  
22. Oktober 2010, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., München oder Wiesbaden
- „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“  
23. November 2010, Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen



Immer aktuelle Vortragstermine gibt es auf unserer Website:  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

## Neue DVDs von Mandat

Wir werden immer wieder gefragt, ob es DVDs von unseren Vorträgen gibt. Nicht nur Interessenten, die uns noch nicht gesehen haben, sondern auch Teilnehmer unserer Vorträge fragen danach, um bestimmte Aspekte noch einmal zu vertiefen. Die gute Nachricht: Es gibt sie! Wir haben 2009 drei DVDs produziert:

- o „Go the extra mile – begeisterte statt zufriedene Kunden“
- o „Profitables Wachstum in der Hotellerie“
- o „Überleben oder wachsen? Die Handelsvertretung hat die Wahl“

Die DVDs sind pro Stück für 69,00 Euro inkl. Mehrwertsteuer bei Mandat erhältlich. Mengenstaffeln und Paketangebote auf Anfrage.

Das Bestellen haben wir Ihnen so bequem wie möglich gemacht. Bestellen Sie per E-Mail, Fax, Telefon oder laden Sie den Mandat-Produktkatalog von unserer **Website** herunter.



## Neue Telekonferenz-Serie „Dimensionen des Wachstums“

Nach dem ausgesprochen großen Erfolg unserer ersten Telekonferenz-Serie „Das Wachstum führen“ in 2009 starten wir 2010 in die nächste Runde: „Dimensionen des Wachstums“.

Neben fokussierten Vorträgen wird es in diesem Jahr auch mindestens zwei Live-Interviews geben:

- o mit **Manfred Maus**, dem ehemaligen Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden der OBI-Gruppe („Ethik: Wachstum und Verantwortung“)
- o und mit **Horst Trimborn**, der neben vielen anderen Top-Management-Funktionen als Vorsitzender der Geschäftsführung von Raab Karcher Sanitär-Heizung-

Fliesen und als Vorsitzender des Vorstandes der Andreae-Noris Zahn AG bedeutende Spuren hinterlassen hat („Führung: Konsequenz und Verbindlichkeit“).

Weitere Themen sind:

- o Turn-Around: Wenn, dann richtig
- o Einsichten: Wachstum kommt von innen
- o Verhandlungen: Chance für Mehrwert
- o Strategie: Keine Einbahnstraße
- o Familienunternehmen: Engpässe und Chancen
- o Wachstumsfallen: „Wir haben es doch gut gemeint“
- o Ausblick: Gute Vorsätze oder echte Pläne?

Nähere Ausführungen zu den Daten und Themen finden sich auf unserer Website: [www.mandat.de/de/500-ueberblick.html](http://www.mandat.de/de/500-ueberblick.html)

Im Nachgang zu jeder Telekonferenz erhalten die registrierten Teilnehmer einen Download, damit diejenigen, die nicht „live“ dabei sein konnten, sich die Konferenz im Nachgang anhören können. Dies ist ein Angebot, das von enorm vielen Teilnehmern gezielt genutzt wird.

Die erste Konferenz startet am 08. Februar um 17.00 Uhr: „Powerziele - die Kraft des Kurzfristigen“. Mehr als 130 Teilnehmer haben sich bereits registriert. Wollen Sie auch dabei sein? Dann registrieren Sie sich schnell.

**Frühbucherrabatt nur noch bis 05. Februar!**



# Jahresabschluss Ausflug 2009

Am 18. Dezember 2009 startete das Mandat-Team zum gemeinsamen Jahresabschluss.

Das Programm war straff:

Frühstück, Führung mit „eigenem“ Bus über das Vor- und Rollfeld des Düsseldorfer Flughafengeländes, Schlemmen auf dem Kölner Weihnachtsmarkt in Höhe des Doms, Shoppingtour, „schmackhafte“ Besichtigung des Schokoladenmuseums, Einnehmen des perfekten Dinners mit anschließendem Highlight des Tages:

„Hairspray“ im Kölner Musicaldome. Hairspray ist 2002 an den Broadway gekommen und seit De-

zember 2009 in Köln zu erleben. Einen schrillen, bunten Abend, gute Laune, großartige Musik und viel Spaß bietet das Stück, mit Maite Kelly und Uwe Ochsenknecht in den Hauptrollen – als „Tochter“ und „Mutter“. Unter Garantie bleibt hier kein Auge trocken.

Zu später Stunde genossen wir einen Absacker in der empfehlenswerten „Ice-Bar“ des Hiltons und kämpften uns danach durch den soeben begonnenen Schneesturm. Und dann verweilte auch noch die Bahn über eine Stunde auf halbem Weg – ein technischer Defekt war die Ursache.

Trotzdem: Es war ein wunderbarer und gelungener Jahresabschluss!



# Twittern Sie schon? Wir sind dabei!

Noch ist es gar nicht sicher, ob es „twittern“ oder „tweeten“ heißt. Fakt ist: Wir senden auf Twitter. In Deutschland noch argwöhnisch beäugt, in den USA bereits eine feste Institution. Wir sind sicher, dass in spätestens zwei Jahren die Frage, ob man twittert, gar nicht mehr gestellt wird, sondern dass es nur noch darum gehen wird, was man auf Twitter sendet.

Ihr Nutzen: Erhalten Sie jeden Tag ohne Aufwand einen wertvollen Tipp zum Thema „profitables Wachstum“ von Dr. Guido Quelle, dem „Growth Driver“ unter [www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)

oder erfahren Sie von Holger Kampshoff regelmäßig, wie Sie Ihre Organisation und Ihre Prozesse auf Vordermann bringen: [www.twitter.com/mandat\\_holger](http://www.twitter.com/mandat_holger)

Hier sind einige Auszüge:

- o Profitables Wachstum beginnt bei einzelnen Kunden. Wie profitabel sind Ihre Kundenbeziehungen? Stellen Sie ein „win-win-win“ sicher.
- o Haben Sie sich die Ziele Ihrer Mitarbeiter genau angeschaut? Sorgen Sie dafür, dass die Einzelziele Ihr Unternehmensziel unterstützen.
- o Arbeiten Marketing und Vertrieb bei Ihnen gemeinsam am nachhaltigen Unternehmenserfolg oder an der Mauer zwischen den Bereichen? Check it!

# Impressum

Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Telefon +49 231 9742-390  
Telefax +49 231 9742-389

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführer  
(jeweils einzeln vertretungsberechtigt)  
Holger Kampshoff  
Dr. Guido Quelle

Redaktion  
Dr. Guido Quelle  
guido.quelle@mandat.de

## 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 Urheberrechtsgesetzes 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.

Redaktionsassistentz  
Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de

## Bildquellen

www.fotolia.com  
© Titelbild: Linda Dahrmann  
© S. 03: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX,  
Nikolay Okhitin, Galyna  
Andrushko, matttilda,  
emeraldphoto, Bild 7: TZDo  
© S. 04: Karin Lau  
© S. 05: Frank Axelsen  
© S. 06: 36clicks  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 11: joanna wnuk  
© S. 12: Fachmagazin Sales Business

www.istockphoto.com  
© Bild 3, S. 3: leviticus

Gestaltung  
Nadine Pütter  
nadine.puetter@mandat.de

## Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Nadine Pütter  
nadine.puetter@mandat.de



Dr. Guido Quelle  
guido.quelle@mandat.de



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de