



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Fundament

# Editorial

Mandat Growthletter Nummer fünfzig. Genauer gesagt hieß der „Mandat Growthletter“ ja bis Ende 2009 noch „Mandat Newsletter“ und er erschien bis Februar 2010 auch nicht monatlich, sondern zweimonatlich. Manchmal, wenn wir „unheimlich viel Projektgeschäft“ hatten, fiel er auch schon einmal aus. „Unheimlich viel Projektgeschäft“ ist eben eine gute Ausrede.

Schluss damit. Wir haben uns mit Beginn des Jahres 2010 entschlossen, auf eine monatliche Erscheinung umzustellen, das Design komplett zu überarbeiten und die Ausrede „unheimlich viel Projektgeschäft“ zieht auch nicht mehr. Wir haben uns darauf verpflichtet und siehe da: Es funktioniert – trotz deutlich gestiege-

nen Projektaufkommens, verglichen mit manchem Monat, in dem „unheimlich viel Projektgeschäft“ das Erscheinen des Newsletters in der Vergangenheit verhinderte.

Warum war und ist das möglich? Die Erfolgsfaktoren: 1. Nutzen, denn wir wissen aus dem Feedback, das wir bekommen, dass unseren mehr als 1.300 monatlichen Lesern der Mandat Growthletter immer wieder neue Ideen liefert. 2. „Commitment“ – ein schönes deutsches Wort, das ausdrücken soll, dass das gesamte Mandat-Team freiwillig (!) hinter dem Mandat Growthletter steht. 3. Planung, denn wir planen das gesamte Redaktionsjahr im November oder Dezember des Vorjahres. Komplet, alle inhaltlichen Themen. 4. Verant-

wortung, denn jeder weiß, was sie oder er zu tun hat und tut es einfach. 5. Freude, denn wir freuen uns jedes Mal, wenn Sie wieder die aktuelle Ausgabe des Mandat Growthletters auf dem Schreibtisch haben. Damit schließt sich der Kreis zu „Nutzen“.

Viel Freude mit der 50. Ausgabe!

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

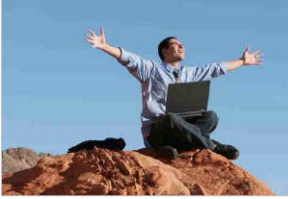


**SCHAUEN SIE AUF YOUTUBE:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**VERBINDEN SIE SICH AUF XING:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)





4

**CEO-Tipp des Monats**

Strategie in fünf Sätzen – Kommunizieren Sie gezielt



5

**Strategie & Führung**

Unternehmensstrategie – Basis des Wachstums



7

**Organisation & Prozesse**

Kompetenz – Das Fundament der Organisation



9

**Erfolgsbericht**

Kernkompetenzen gezielt einsetzen



10

**Gelesen**

StrengthsFinder 2.0 von Tom Rath



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Reisen - Reisen - Reisen ...



14

**Mandat-Intern**

Der Blick hinter die Kulissen!



# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Strategie in fünf Sätzen – Kommunizieren Sie gezielt



Erstens: Dies ist kein weiterer überflüssiger Appell, einen „elevator pitch“, also eine „Aufzugsrede“ über sein Unternehmen zu erarbeiten.

Zweitens: Als Vorstand, Geschäftsführer, Unternehmer stehen Sie immer wieder vor der Aufgabe, Ihre Unternehmensstrategie gezielt auf den Punkt zu bringen. Und das sowohl geplant, als auch spontan, idealerweise zielgruppenspezifisch.

Drittens: Je öfter Sie Ihre Unternehmensstrategie schon haben auf den Punkt bringen müssen, desto geübter sind Sie darin. Die Kehrseite: Manche Dinge werden möglicherweise nicht mehr hinterfragt.

Daher folgt hier ein Denkanstoß, Ihre Strategie in fünf Sätzen zu kommunizieren. Bitte sehen Sie die „fünf“ als metaphorisch und nicht als verpflichtend an, fassen Sie sich aber dennoch so kurz wie möglich. Beantworten Sie folgende Fragen:

### 1. Woher kommen wir?

Hier wird das spätere Handeln historisch begründet. Lassen Sie sich nicht irreführen: Die Herkunft ist wichtig für eine Strategie, auch, wenn dies immer wieder in Frage gestellt wird. Unsere Herkunft hat immer auch einen Einfluss auf unser Tun. Also: „Woher kommen wir?“

### 2. Wo stehen wir heute?

Auch die heutige Position ist wichtig, um den Startpunkt für die (neue) Strategie festzuzurren. Vielfach herrscht Uneinigkeit darüber, wo ein Unternehmen im Rahmen seiner Entwicklung aktuell steht. Mit der klaren Artikula-

tion dessen, wo die Unternehmensführung das Unternehmen heute sieht, ist der Pflock gesetzt.

### 3. Wohin wollen wir?

Das Zielbild muss klar sein. Bedenken Sie, dass Sie hier auch wunderbar die Vision unterbringen können; als Bild einer wünschenswerten, möglicherweise nicht erreichbaren, aber erstrebenswerten – und angestrebten – Zukunft. Räumen Sie Emotionen einen Platz ein, denn Logik bringt Menschen zum Denken, Emotion bringt Menschen zum Handeln. Formulieren Sie klar einen Nutzen – für Ihre Kunden und Ihre Mitarbeiter.

### 4. Wie ist der Weg dorthin?

Viele Wege führen nach Rom. Skizzieren Sie einen, den Wesentlichen. Bedenken Sie dabei: Die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten („Heute“ und „Morgen“) ist eine Gerade. Gehen Sie vom Zielbild aus und beantworten Sie, wie der kürzeste Weg dorthin führt.

### 5. Was tun wir konkret?

Welche konkreten Schritte werden wir unternehmen, um diesen Weg zu gehen? Wen brauchen wir dafür? Nennen Sie hier nicht alle möglichen Initiativen und Beispiele, sondern konzentrieren Sie sich auf die eine Initiative mit der tatsächlich höchsten Priorität – und sorgen Sie dafür, dass diese Initiative nicht dem Zeitgeist unterliegt, nach dem Motto „Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern?“.

Wenn Sie diese fünf Fragen idealerweise mit einem Satz beantworten, haben Sie ein ausgezeichnetes Gerüst für Ihre Kommunikation mit jeder internen und externen Zielgruppe. Probieren Sie es aus!

# Unternehmensstrategie

## Basis des Wachstums

von Guido Quelle

### Kurzübersicht

- o Schaffen Sie ein stabiles Fundament für das Gebäude „Unternehmen“.
- o Strategie ist ein langfristig angelegtes, schriftlich niedergelegtes Konzept für den Unternehmenserfolg.
- o Strategie ist das Resultat eines wohlüberlegten Prozesses.
- o Welchen Wert schafft Ihr Unternehmen?
- o Bedienen Sie Ihren Idealkunden? Beschreiben Sie ihn!
- o Sprechen Sie tatsächlich den Entscheider an?



### Die Theorie

Die wesentliche Eigenschaft eines Fundamentes ist, dass es eine solide Basis für das darauf befindliche Gebäude bietet. Auf dem Fundament ruht das gesamte zu erstellende Gebilde, unabhängig davon, wie es sich hinterher in seiner Ausprägung darstellt. Rüttelte man bei einem Gebäude am Fundament oder würde man es abtragen, trüge dies nicht zur Stabilität und Werterhaltung des Gebäudes bei, sondern es gefährdete dessen Funktion.

Die Strategie eines Unternehmens soll ein solides Fundament bieten für die taktischen und operationalen Handlungen, die sich im täglichen Geschäft ergeben. Das Gebäude „Unternehmen“ soll auf einer stabilen Plattform stehen, dessen Grundlage wohlüberlegt ist und gleichermaßen die erforderliche Stabilität bietet, die das Agieren am Markt erfordert.

Natürlich muss gelegentlich angebaut und umgebaut werden und man ist gut beraten – um bei der Analogie des Gebäudes zu bleiben –, sich rechtzeitig weitere Grundstücke zu sichern und den Bau so zu gestalten, dass er eine gewisse Flexibilität bietet. Aber ein beliebig häufiges Hin und Her darf es im unternehmerischen Kontext ebenso wenig geben, wie den fortwährende Abriss und Neubau eines Gebäudes.

### Die Praxis

Soweit die Theorie. In der Praxis ist es umso verwunderlicher, dass sich Strategien mitunter nach nicht erkenn-

barem Muster und aus nicht erkennbarem Anlass beliebig und in hoher Frequenz ändern. Der unbedarfte Beobachter kommt, ebenso wie der Experte, bald zu der Erkenntnis, dass es um die Qualität manch einer als Strategie vorgestellten Initiative nicht weit her war oder ist. Wie sonst lässt sich erklären, dass die Halbwertszeit verkündeter Strategien sich rasant verringert?

Wenn wir in die Geschäftsberichte veröffentlichungspflichtiger oder -williger Unternehmen schauen und die Berichte mehrerer Jahre nebeneinander legen, erkennen wir häufig einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Kontinuität und Verbindlichkeit auf der einen und quantitativem und qualitativem Wachstum auf der anderen Seite. Diejenigen Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmen, die in einem Geschäftsbericht von einer Strategie und damit verbundenen Initiativen sprechen und diese im nächsten Geschäftsbericht wieder aufgreifen, sind in der Regel ungleich erfolgreicher, als diejenigen Unternehmen, die in jedem Geschäftsbericht das Blaue vom Himmel versprechen, sich aber nicht darum kümmern, was tatsächlich realisiert wurde. Nach dem Motto: Der gemeine Anteilseigner merkt's eh' nicht.

Der Begriff „Strategie“ wird inzwischen so inflationär verwendet, dass man es kaum aushält. Wir sprechen von „Strategie“ als ein langfristig angelegtes, schriftlich niedergelegtes Konzept für den Unternehmenserfolg, das die Basis des Wachstums ist und den Kunden im Fokus hat. Aufgrund dieser Definition liegt es nahe, dass

sich eine Strategie nur aus gut begründetem Anlass ändert. Justagen: gern, Überarbeitungen: prima, Revolution: nur, wenn erkennbarer begründeter Anlass besteht. Wir gehen schließlich davon aus, dass eine Strategie Resultat eines wohlüberlegten Prozesses ist, in dessen Verlauf auch die relevanten Expertenmeinungen eingeflossen sind.

**Im Rahmen der Strategieentwicklung sind dies die drei Kernfragen:**

1. Welchen Wert schaffen wir? (Nutzen)
2. Wer wertschätzt diesen Wert? (Kunde)
3. Wie erreichen wir diesen Kunden? (Vertrieb)

**1. Wert**

Es wird in Unternehmen häufig darüber gesprochen, was die Fähigkeiten des Unternehmens sind. Die Rede ist von echten Kernkompetenzen. Vergessen wird dabei häufig erstens, die echten Kernkompetenzen tatsächlich schriftlich herauszuarbeiten, zweitens, sie zu validieren und drittens, den Nutzen herauszuarbeiten, den der Einsatz der Kernkompetenzen schafft. Die Diskussionen verbleiben zu häufig an der Oberfläche. Stattdessen müssen wir aber von der Input-Mentalität (Kompetenz, Tätigkeit) zum Output-Denken (Nutzen, Ergebnis) kommen. Erst dann können wir darüber sprechen, welchen Wert ein Unternehmen tatsächlich schafft.

**2. Kunde**

Erst wenn der Wert, den ein Unternehmen schafft, beschrieben ist, lohnt es sich, darüber nachzudenken, wer diesen Wert auch (monetär) wertschätzt. Nun höre ich schon förmlich die Einwände, die mir seit 20 Jahren begegnen: „Wir sind doch nicht auf der grünen Wiese“, „Wir haben doch schon so viele treue Kunden“, usw. Die Frage, die ich mir und Ihnen stelle ist: Sind es denn auch die richtigen Kunden die Sie bedienen? Wie häufig diskutieren Sie im Unternehmen über den Verkaufspreis Ihrer Produkte und Leistungen? Wie oft erleben Sie Widerstand? Wie ist die Rentabilität? Wenn Sie die richtige Übereinstimmung zwischen dem Wert, den Sie schaffen und den passenden Kunden gefunden haben, ist ein Rentabilitätsautomatismus nicht fern – effiziente Prozesse vorausgesetzt.

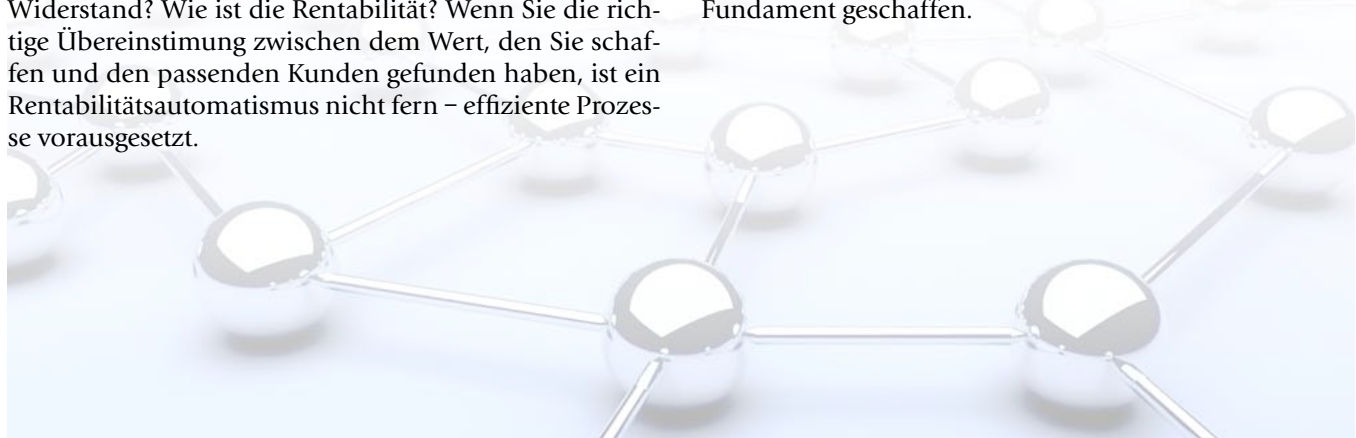
Wenn Sie sich Ihre Kundenbasis anschauen, werden Sie feststellen, dass Sie bereits einige Idealkunden haben. Umso besser. Nehmen Sie diese und beschreiben Sie Ihren idealen Kunden so präzise wie möglich. Erst dann wird es möglich, ihn zu finden. Ja, es wird immer Abweichungen geben, aber es ist besser, diese Abweichungen bewusst in Kauf zu nehmen, als sie gar nicht zu kennen.

**3. Verkauf und Vertrieb**

Der Vertrieb muss die Unternehmensprozesse steuern, denn hier wird Wachstum generiert. Was hilft das beste Produkt (Input), wenn niemand seinen Wert spürt? Wohlgemerkt: Wir sprechen hier sowohl von direktem Vertrieb als auch von Online-Vertrieb, Filialgeschäft oder sonstigen Vertriebsformen, z. B. über social networks. Die Frage, die sich stellt ist: Welchen Vertriebsweg bevorzugt unser (idealer) Kunde? Wie nimmt er gerne den Wert unserer Produkte und Dienstleistungen wahr? Auf welche Weise können wir es den identifizierten Abnehmern leichter, schöner, besser, schneller machen, unsere Produkte und Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen?

Wer ist tatsächlich der Entscheider? Im Einzelhandel: Männer? Frauen? Kinder? Sprechen wir den „wahren“ Entscheider auch an – inhaltlich und emotional? Im B2B-Geschäft: Der Einkäufer? Tatsächlich? Oder nicht doch der Bereichsleiter, Geschäftsführer oder gar der Unternehmer und wir trauen uns nur nicht, ihn anzusprechen?

Wenn die obigen drei Fragen beantwortet sind, ergeben sich die darauf aufbauenden taktischen Initiativen automatisch und Sie werden eine drastische Reduktion überflüssiger Projekte erzielen. Ressourcen werden wirksamer eingesetzt und Fehler werden vermieden. Sie erhalten eine Strategie, die im tatsächlichen Bedarfsfall justiert werden kann, aber nicht dem Zeitgeist oder einer Führungsbeliebigkeit unterliegt. Sie haben ein echtes Fundament geschaffen.



# Kompetenz

## Das Fundament der Organisation

von Holger Kampshoff

### Kurzübersicht

- o Definieren Sie Ihr Leistungsversprechen, Kernprozesse und Kernkompetenzen eindeutig und bauen Sie dies gezielt aus.
- o Hinterfragen Sie Ihre Prozesse nach einem bestimmten Muster.
- o Nutzen Sie die Kompetenzmatrix als zielführendes, strategisches Instrument
- o Kompetenzen sind das Fundament einer Ablauf- und Aufbauorganisation.



Einem jeden Unternehmen liegt ein Unternehmenszweck zugrunde. Die Antwort auf die Frage „Warum gibt es dieses Unternehmen?“ ist also deutlich beschrieben. Daraus abgeleitet haben die meisten Unternehmen – mehr oder weniger konkret – ein Leistungsversprechen an ihre Kunden formuliert, die daran erkennen können, welchen Nutzen sie aus der Arbeit des Unternehmens schöpfen können.

Zur Erfüllung dieses Leistungsversprechens existieren in den Unternehmen Kernprozesse, also diejenigen Prozesse, die sich direkt für die Wertschöpfung des Unternehmens verantwortlich zeichnen. Für ein Logistikunternehmen werden das in der Regel der Vertriebsprozess, indem die Leistung für den konkreten Kunden definiert wird sowie der operative Logistikprozess sein. Ein Großhändler wird den Vertriebs-, den Sortiments- sowie den Logistikprozess als seine Kernprozessen definieren, während ein Modeunternehmen die Produktdefinition, die Produktentwicklung sowie den Vertrieb der Produkte als seine Kernprozesse definieren dürfte.

### Kernkompetenzen als Bedingung für Alleinstellung

Die Fähigkeit, einen Kernprozess so exzellent abzubilden, dass er eine Differenzierung zum Wettbewerb ermöglicht, spiegelt sich in den Kernkompetenzen des Unternehmens wieder. Es ist elementar, dass sich Unter-

nehmen diese Kernkompetenzen anhand von Erfolgsmustern und der genauen Analyse der Differenzierung vom Wettbewerb bewusst machen

- o Welche Kompetenzen liegen unserem Erfolg zugrunde?
- o Wodurch sind wir in der Lage, unsere Kernprozesse in der augenblicklichen Performance und Qualität abzubilden?
- o Welche Schlüsselqualifikationen weist unsere Organisation auf?

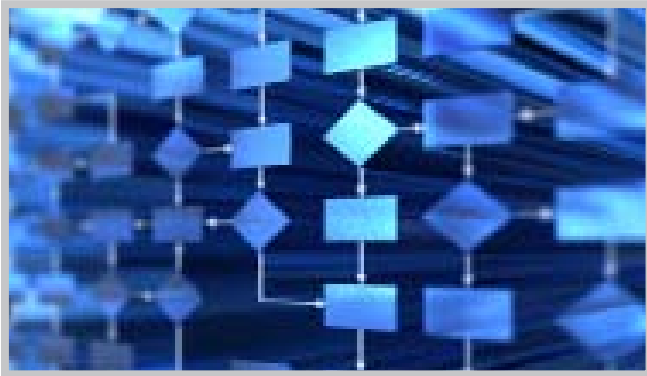
Je klarer der Blick für die eigenen Fähigkeiten ist, desto einfacher ist der Fokus auf der Weiterentwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit zu halten.

### Die schlanke Organisation: Make or buy?

Geht es darum, die Organisation schlank zu gestalten, stellt sich vor allen Dingen die Frage der Effektivität, das heißt, es ist besonders wichtig, sicherzustellen, dass die richtigen Dinge getan werden, bevor diese richtigen Dinge effizient gestaltet werden. Wird dieser Ansatz in der anderen Reihenfolge gewählt, hat das Unternehmen zwar die Chance, Kosten und Zeit durch schlanke Prozesse zu sparen, läuft aber Gefahr, wichtige Leistungsbestandteile nicht mehr sauber abbilden zu können. Die eindeutige Definition von Kernprozessen und Kernkompetenzen



macht es den Unternehmenskern wesentlich einfacher, zu identifizieren, welche Leistungen und Kompetenzen dringend im Unternehmen vorgehalten werden sollen. Unternehmen, die diese Betrachtung auf die Spitze treiben, hinterfragen jeden ihrer Prozesse nach dem Raster „Make or buy?“, wobei grundsätzlich gilt: Kernprozesse und Kernkompetenzen werden dem eigenen Haus vorbehalten, alle anderen Kompetenzen und Prozesse können theoretisch zugekauft werden.



### **Business is people**

So wichtig die technische Unterstützung der Kernprozesse in modernen Unternehmen geworden ist, so sehr gilt trotzdem, dass das wesentliche Know-how in den Köpfen, Fähigkeiten und Erfahrungen der beteiligten Mitarbeiter steckt. So führen Mitarbeiterwechsel auf zentralen Positionen mitunter zu erheblichem Know-how-Verlust und Störungen des Gesamtablaufs im Unternehmen.

Diese Tatsache macht noch einmal die Führungsverantwortung deutlich, die darin besteht, ausreichend Kernkompetenz für das Unternehmen fortzuhalten und diese entsprechend weiterzuentwickeln.

- o Wer sind meine Schlüsselmitarbeiter?
- o Wie sieht deren Karriereplanung aus?
- o Wie kann ich diese Mitarbeiter langfristig an mein Unternehmen binden?
- o Wie stelle ich sicher, dass dem Unternehmen die erforderliche Kompetenz erhalten bleibt, wenn diese Mitarbeiter ausscheiden?
- o In welcher Weise müssen wir die vorhandenen Kompetenzen gezielt ausbauen?

Diese Führungsfragen lassen sich unmittelbar verbinden mit der Arbeit der Personalabteilung, denn sie sind Grundlage für Stellenbeschreibungen, Stellenprofile, Nachfolgeregelungen sowie ein gezieltes Personalentwicklungsprogramm. Instrumente, deren Bedeutung und Nutzen heute teilweise noch ausbaufähig sind. Im Unternehmensalltag werden diese Instrumente häufig eher bürokratisch als strategisch-pragmatisch behandelt.

### **Die Kompetenzmatrix als zielführendes, strategisches Instrument**

Der gerade beschriebene Dreiklang aus Leistungsversprechen, Kernprozessen und Kernkompetenzen lässt sich sehr anschaulich und tagesgeschäftstauglich in einer Kompetenzmatrix niederschreiben.

Diese Matrix dient zum Einen der Klarheit und Transparenz, um Kunden, Mitarbeitern und nicht zuletzt sich selbst deutlich zu machen, welches der Kern des Unternehmens ist. Zum Anderen lassen sich aus der Matrix Mitarbeiterentwicklungsprofile generieren, die eine solide Basis für die tägliche Mitarbeiterführung bilden.

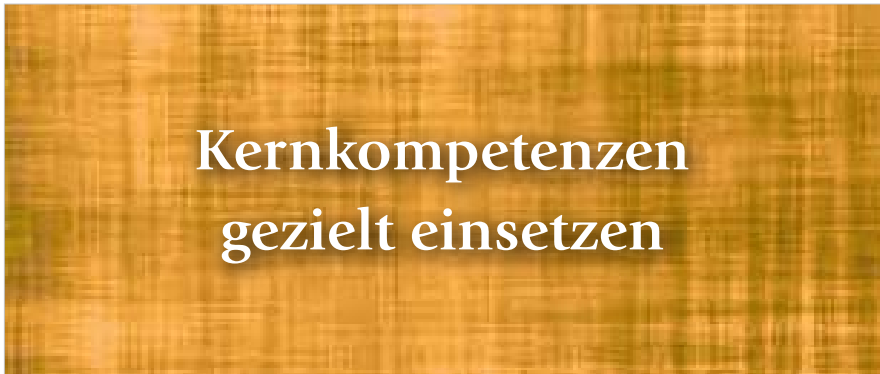
### **Fazit**

Kompetenzen sind das Fundament einer jeden Ablauf- und Aufbauorganisation und geben dem Unternehmen auch in stürmischen Zeiten Halt, genauso wie es die Wurzeln eines Baumes tun. Fundamente und Wurzeln liegen dabei häufig im Erdreich vergraben und manchmal muss man tief schürfen, um sie zu entdecken.



# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



Im administrativen Bereich eines Krankenhauses war es unser Auftrag, die historisch gewachsene Aufbauorganisation im Bereich der Verwaltung zu analysieren und sauber voneinander abzugrenzen.

## Vorgehensweise

Als methodische Grundlage haben wir in diesem Projekt den Leistungsbaum gewählt, der für jede Organisation aus den Wurzeln, nämlich den Kernkompetenzen, eine Kernleistung, also den Stamm ableitet und daraus die Früchte des Baumes, also die vom Kunden abgreifbaren Leistungen darstellt.

In einem ersten Schritt haben wir einen Leistungsbaum für die gesamte Verwaltung erstellt, wobei sich das Top-Management der Diskussion stellen musste, welche Kompetenzen vorliegen und welche Leistungen tatsächlich benötigt werden. Im nächsten Schritt haben wir mit jeder Abteilung aus der Verwaltung einen Abteilungs-Leistungsbaum erstellt und auf diesem Weg mit den Mitarbeitern direkt fehlende sowie überflüssige Leistungen und Kernkompetenzen identifiziert und für die meisten Abteilungen erstmals eine selbsterklärende Kernleistung definiert.

Im Rahmen einer Großveranstaltung haben wir sodann die Leistungsbäume nebeneinander gelegt, Leistungen, die in mehreren Abteilungen erbracht worden sind, zu-

sammgelegt und konsequent alle Leistungen nur in den Abteilungen abbilden lassen, in denen die entsprechenden Kernkompetenzen vorhanden waren.

## Ergebnis

Die Tatsache, dass alle Mitarbeiter in die Diskussion über Kernkompetenzen und Leistungen involviert waren, haben das Verständnis für die Notwendigkeit von Umstrukturierungen deutlich sichtbar vergrößert. Nur an wenigen Stellen gab es persönliche Befindlichkeiten, die gegen eine Verlegung von Aufgaben in andere Abteilungen sprachen. Da dieses Instrument von der Führung unterstützt worden ist und das Top-Management konsequent der Maxime gefolgt ist „Sachargumente gehen vor persönliche Befindlichkeiten“, ist es letztlich ohne größere Diskussionen zu einer erfolgreichen Umstrukturierung gekommen, die seitens der Mitarbeiter aufgrund der logischen Konstellation und der einheitlichen, konsequenten Umsetzung getragen worden ist.

Auf diesem Weg ist für einen großen Verwaltungsapparat in kurzer Zeit ein logisches Restrukturierungskonzept entstanden, das bereits in der Konzeptphase von den meisten Mitarbeitern aufgrund ihrer persönlichen Beteiligung mitgetragen worden ist. Damit war für das folgende Veränderungsprojekt innerhalb der Organisation bereits ein wesentlicher Grundstein für den Erfolg gelegt.

# Stengths Finder 2.0

von Tom Rath

von Holger Kampshoff

Der „Stengths Finder 2.0“ hat drei Funktionen:

1. Wie identifiziere ich meine Stärken?
2. Wie baue ich meine Stärken aus?
3. Online-Assessment

Im ersten Teil geht der Autor Tom Rath, der im namenhaften „Gallup“-Institut den Bereich „Arbeitsplatz Research“ leitet, mit dem Leser den Weg von der vielen Menschen anerkennenden Grundthese: „Du kannst alles erreichen, was du willst, wenn du es nur intensiv genug versuchst“, hin zu der Aussage von Peter F. Drucker: „Most people think they know what they are good at. They are usually wrong... And yet, a person can perform only from strenght.“ Auf diesem Weg beleuchtet Rath kurz und knapp, welche Parameter für ihn zur erfolgreichen Entwicklung gehören und welche Rolle Stärken dabei spielen. Im zweiten Abschnitt definiert Rath 34 Cluster für Stärken. Jedes dieser 34 Cluster beschreibt er in einem knappen Absatz, nennt Beispiele wie Menschen sprechen, die diese Stärke ihr Eigen nennen, elaboriert einen Aktivitätenplan und macht deutlich, wie man am besten mit Menschen diesen Stärkenprofils zusammen arbeitet.

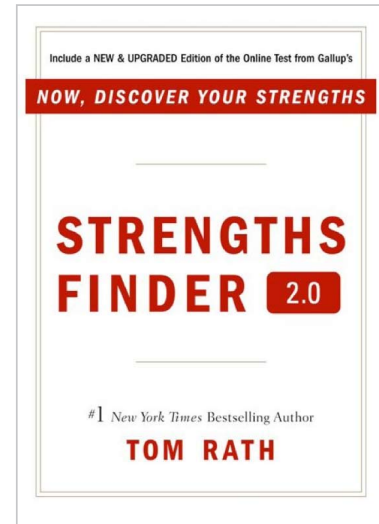
Der dritte Teil des Buches führt aus dem Buch heraus. In einem roten Umschlag verpackt erhält der Leser einen Schlüssel für ein Online-Assessment auf der Seite [www.strengthfinder.com](http://www.strengthfinder.com).

Nach der Beantwortung eines etwa 30 Minuten in Anspruch nehmenden Fragebogens erhält der Leser ein 3-teiliges Feedback in Form einer Kurzzusammenfassung, einer ausführlichen Analyse sowie einen konkreten Aktionsplan, um die eigenen Stärken weiter auszubauen.

Dieses Assessment ist wertvoll und es ist immer wieder erstaunlich, wie viele Menschen sich in den Textbausteinen zum Teil wiedererkennen und die aufgezeigten Handlungsalternativen tatsächlich nutzen können, um mit ihren Stärken besser umgehen zu können und diese gezielt weiterzuentwickeln.

## Fazit

Das Buch kann man durchaus als Nachschlagewerk benutzen, um sich im Anschluss an sein eigenes Online-Assessment mit den verschiedenen Stärkeprofilen auseinanderzusetzen oder als Führungskraft die Stärken seiner eigenen Mitarbeiter besser einschätzen zu können, um daraus abzuleiten, wie man mit den Mitarbeitern besser kooperieren kann. Das Buch ist die 15,00 Euro Investment und die 30 Minuten Zeit allemal wert.



## Strengths Finder 2.0 von Tom Rath

Gebundene Ausgabe: 192 Seiten  
Verlag: Perseus Distribution (1. Februar 2007)  
Sprache: Englisch  
ISBN-10: 159562015X  
ISBN-13: 978-1595620156



## Persönliche Bewertung:

**Wachstumsrelevanz** ★★★★★  
Bietet das Buch Denksätze zu profitablern Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

**Praxisrelevanz** ★★★★★  
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

**Botschaft** ★★★★★  
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

**Struktur** ★★★★★  
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

**Inselfaktor** ★★★★★  
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

## Der Schmallenberger Kreis Jahrestagung in Hamburg

Der Schmallenberger Kreis e.V., das Doktoranden-Netzwerk des Dortmunder Fraunhofer-Instituts Materialfluss und Logistik, tagte in diesem Jahr vom 27. - 29. Januar in Hamburg. Der Schmallenberger Kreis hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Technologietransfer auf dem Gebiet der Logistik zu fördern.

Wie gewohnt stand nicht nur die Mitgliederversammlung, sondern auch ein ausgesprochen informatives und ausgefallenes Rahmenprogramm auf der Agenda. Am Freitag, den 28. Januar lag der inhaltliche Schwerpunkt auf dem Thema „Hafen“: Vorstellung Eurogate und Hafenlogistik.



EUROGATE ist Europas führende Container Terminal- und Logistik-Gruppe. Neben dem Containerumschlag werden alle Dienstleistungen rund um die „Box“, von cargomodalen Services über Container-Depot bis Container-Wartung und -Reparatur angeboten. Hamburg erreichte im August 2010 eine Rekordmarke: Innerhalb von 40 Jahren wurden 33.333.333 Standardcontainer umgeschlagen. Wenn man die Container auf dem Gelände sieht, verliert man leicht die Dimension. Bemerkenswert wird es, wenn man bedenkt, dass ein Container einen Truck beansprucht.



Am Freitag Abend standen dann noch die Vorträge der neu aufzunehmenden promovierten Mitglieder auf dem Programm. Auch dieses, wie immer sehr lebendige Ereignis ist fester Bestandteil der Schmallenberger Jahrestagung – ein harter Contest. Vier von fünf Kandidaten schafften den Sprung in die Mitgliedschaft, einer der Kandidaten wird nächstes Jahr in Leipzig noch einmal vortragen.

## Lions Club Dortmund Vortrag über „Organisationsentwicklung“

Der Lions Club Dortmund lud am 24. Januar im Harenberger City-Center zum Vortrag „Organisationsentwicklung“. Prof. Dr. Jürgen B. Klauk referierte zu diesem Thema, das sich in das Motto des diesjährigen Präsidenten, Prof. Dr. Dr. Michael Kastner einfügt: „Lebensqualität“.

An diesem Januar-Abend konnte man nicht nur Hören, sondern auch Sehen: 550 Millionen Jahre alt ist diese Versteinerung, die bei der Veranstaltung des Lions Clubs Dortmund gezeigt wurde. Da sage noch einmal jemand, 100 Jahre seien relevant ...





## Change Management und Thrive!: Zwei Workshops mit Alan Weiss in Berlin

Gleich zwei Themen hatte Alan Weiss mit nach Berlin gebracht: Am 12. Januar beschäftigte sich eine internationale Beratergruppe aus fünf Nationen im Ritz-Carlton Berlin mit dem Thema „Change Management“ inklusive konkreter Handlungspunkte für Veränderungsprojekte. Einen Tag darauf stand das persönliche Wachstum im Vordergrund des Workshops „Thrive!“. Für Mandat waren Susanne Fiss-Quelle, Holger Kampshoff und Prof. Dr. Guido Quelle dabei.



Susanne Fiss-Quelle, Prof. Dr. Guido Quelle mit ihren beiden Leonbergern und Dr. Alan Weiss (Mitte) im „Ritz“



Holger Kampshoff, eine Beraterkollegin aus Italien: Angie Katselianos, Susanne Fiss-Quelle, der „Beefeater“ aus dem Ritz Carlton: Robert Lee, Dr. Alan Weiss und Prof. Dr. Guido Quelle (li nach re)

Unnötig zu erwähnen, dass wir wieder wesentliche Erkenntnisse aus den beiden Tagen abgeleitet haben, die wir gezielt in unsere Klientenarbeit einbauen werden. Alan fühlte sich nach mehr als 40 Jahren wieder in Berlin wohl und meinte, es käme ihm vor, wie eine „mittelgroße Stadt in den USA“. Immerhin waren wir am Potsdamer Platz ...

## „Aus diesem Vortrag konnte jeder etwas mitnehmen ...“ Guido Quelle auf der Gesamt-Vertriebstagung der DeguDent GmbH in Ronneburg

Auf der Gesamt-Vertriebstagung der DeguDent GmbH, Hanau, hielt Prof. Dr. Guido Quelle am 21. Januar einen Vortrag mit dem Titel „Oase oder Wüste? Sie selbst entscheiden über Ihr Wachstum!“ Vortrag und Tagung waren aus Sicht der Unternehmensleitung und der Teilnehmer ein voller Erfolg.

Stefan Klomann, Vertriebsdirektor von DeguDent zum Vortrag von Guido Quelle: „Professor Quelle hat mit seinem Vortrag auf unserer Gesamt-Vertriebstagung exakt ins Schwarze getroffen. Seine praxisnahe, lebendige Kombination aus Beispielen und Erkenntnissen hat uns nicht nur zum Nachdenken gebracht, sondern auch

unser Handeln punktgenau unterstützt. Aus diesem Vortrag konnte jeder etwas mitnehmen.“ Die Fotos geben einen Eindruck von dem „ritterlichen“ Umfeld, in dem die Tagung stattfand.





Für die Konferenzen  
in 2011 registrieren

# Mandat-Telekonferenz-Serie 2011: „Wachstum: Kein Foto – ein Film“

## Planung und Termine

Das Thema der 2011er Telekonferenz-Serie ist festgelegt und die weitere Planung läuft auf Hochtouren. Hier folgen die voraussichtlichen Termine und Themen (Änderungen vorbehalten). Profitieren auch Sie von unserem Know-how zu aktuellen und grundsätzlichen Wachstumsthemen, um das eigene Unternehmen weiter voran zu bringen.

- o 14. Februar 2011: „Das Wachstum im Hause“, Interview mit Achim Hohorst, Vorstand Marketing & Vertrieb, eq3 AG, Leer
- o 14. März 2011: „Die Bank und das Wachstum“, Interview mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
- o 11. April 2011: „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“, Interview mit Dr. Michael Kluger, Vorstand Logistik, Schenker Deutschland AG, Kelsterbach
- o 09. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Interview mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- o 06. Juni 2011: Thema folgt
- o 18. Juli 2011: Thema folgt
- o 08. August 2011: Thema folgt
- o 05. September 2011: Thema folgt
- o 17. Oktober 2011: Thema folgt
- o 14. November 2011: Thema folgt
- o 12. Dezember 2011: Thema folgt



Somit startet die nächste Telekonferenz am 14. Februar 2011 um 17.00 Uhr: „Das Wachstum im Hause“. Registrieren Sie sich auf unserer Website [www.mandat.de](http://www.mandat.de).

Damit registrierte Teilnehmer einen Vortrag auch dann verfolgen können, wenn sie terminlich verhindert sind, stellt Mandat stets eine MP3-Aufzeichnung zur Verfügung. Informationen und Kurzvorstellungen der einzelnen Folgen sind verfügbar unter [www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/)

## Gegenwartsklar?...

... aber selbstverständlich! Am 14.01.11 war es soweit: Janine Koppert hat das Königsteiner Dialog-Training® – Seminarstufe 1 absolviert.

Bereits am ersten Tag stellte Janine fest, dass Dialogstärke sowohl beruflich als auch privat ein starker Pluspunkt ist. Die Fähigkeit, Dialoge zu führen, die eigentlich jeder von Natur aus besitzt, muss jedoch gefördert und weiterentwickelt werden, um das maximale Potenzial nutzen zu können.

Das Seminar bietet die Möglichkeit, Dialogfähigkeit neu zu entdecken und die Sicherheit im Auftreten vor einer Gruppe von innen heraus zu stärken. Viele, ganz unterschiedliche Elemente der Dialogführung werden ohne Stress und Überforderung nachhaltig erlernt. Zum Beispiel Training der Aufmerksamkeit, Stärkung der Ausdruckskraft oder Sicherheit im Auftreten.

Voraussetzungen für dieses Seminar gibt es nicht. Jeder startet einfach von dort aus, wo er gerade steht. Denn das Motto des Seminars lautet: Lernen durch Erleben!

Für unsere neuen Teammitglieder, die wir 2010 gewonnen haben, bedeutet die Stufe 1 des Königsteiner Dialog-Training® den Einstieg in die fünfteilige Serie. Der nächste Kandidat für das Dialog-Training der Stufe 1 ist Fabian Woikowsky. Wir sind gespannt, wie er es meistern wird und was er für sich „mitnimmt“! Viel Erfolg.



## 50. Jubiläum?...

... ja, bereits 50 Ausgaben sind erschienen. Wir sind stolz darauf und bedanken uns bei unseren treuen Lesern.

Profitieren Sie auch weiterhin von unserem wachstumsorientierten Know-how, unseren Berichten und Team-News. Und Sie wissen, wir freuen uns sehr über Ihr Feedback und Ihre Anregungen. Schreiben Sie an: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

## Probezeit?...

... erfolgreich gemeistert! Bereits in der Vergangenheit haben wir darüber berichtet, dass sich in unserem Team einiges bewegt hat. So haben wir Janine Koppert (oben) als Assistentin der Geschäftsführung, Kevin Sabbadin (unten) als Auszubildenden Kaufmann für Bürokommunikation, Laura Schipper (li) als Auszubildende Mediengestalterin für Digital- und Printmedien und Fabian Woikowsky (re) als Junior-Berater ausgewählt. Alle sind hervorragend im Team angekommen und leben die Mandat-Kultur.

Im Rahmen unserer anstehenden Strategietagung werden die Rollen weiter ausgebaut und geschärft. Welchen Nutzen die Tagung für uns persönlich und beruflich schafft, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe.



# Impressum

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

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

Amtsgericht Dortmund:  
Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

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

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

Redaktionsassistentin  
Nadine Müller  
nadine.mueller@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.

## Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

[Download](#)

## Bildquellen

www.fotolia.com  
© Titelbild: © Roman Milert  
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo  
© S. 6: tom  
© S. 8: Andrey Prokhorov  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 13: Cybrain  
© S. 11, 12, 14: Mandat

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Janine Koppert  
janine.koppert@mandat.de



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



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



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 07.03.2011.