



MANDAT  GR  WTH LETTER

Fokusthema: Handwerkszeug

Editorial

War unser Mandat Growthletter im März dem Frühjahrsputz gewidmet, geht es heute um den Einsatz des geeigneten Handwerkszeugs. Schließlich wissen wir aus dem häuslichen Bereich, dass der Einsatz von gutem Werkzeug manche Arbeit wesentlich erleichtert. Das weiß jeder, der kocht, sein Haus renoviert, seinen Oldtimer restauriert oder seinen Garten pflegt.

Dabei sind es oft die einfachen Werkzeuge, die den wirkungsvollsten Effekt zeigen. Daher zeigen wir Ihnen heute auch im Wesentlichen einfach anwendbare Methoden und Kunstgriffe, die Ihnen möglichst raschen „Return on invested time“ (ROIT) liefern. Wie wäre es also mit BSMKF-BSMA (CEO Tipp des Monats), situativer Führung (ab S. 5) oder einem wirklich effektiven Einsatz Ihrer wichtigsten internen Ressource, nämlich Ihrer Mitarbeiter (ab Seite 7)?

In meinen Vorträgen erlebe ich immer wieder, dass es besonders die „WIE“-Fragen sind, die die Teilnehmer und auch meine Klienten interessieren: Wie können wir in einem nicht wachsenden Markt gegen den Strom wachsen? Wie gelingt es uns, eine Aufbruchstimmung in unserem Unternehmen zu erzeugen? Wie können wir uns gegen den Wettbewerb besser durchsetzen? Wie bekommen wir ein festgefahrenes Projekt wieder auf die Spur?

Diese und andere Fragen treten immer wieder auf und sie zeigen, dass das richtige Handwerkszeug häufig fehlt. Investieren wir also in unseren unternehmerischen Werkzeugkasten mindestens ebenso stark, wie in unseren heimischen.

Einen guten Start in den Frühling!

Herzlichst Ihr



Dr. Guido Quelle

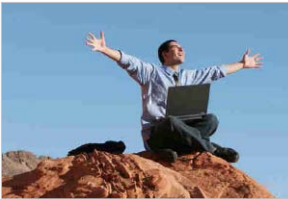


FOLGEN SIE MIR:
www.twitter.com/mandat_guido



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de





4

CEO-Tipp des Monats

BSMKF - BSMA:
Bringen Sie mir keine Fragen,
bringen Sie mir Antworten.



5

Strategie & Führung

Wenn Du nur einen Hammer hast,
schaut alles wie ein Nagel aus.



7

Organisation & Prozesse

Schärfen Sie die Säge jetzt.



9

Erfolgsbericht

Restrukturierung



10

Gelesen

Der Coach
von Dieter Heitsch



11

Termine & Veröffentlichungen

Vortragsthemen



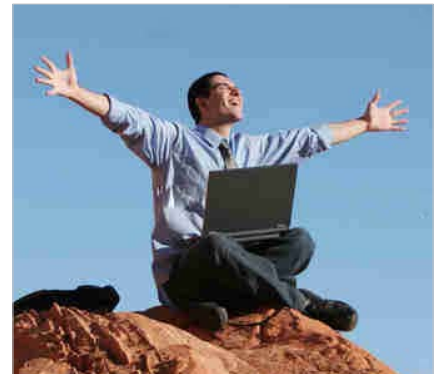
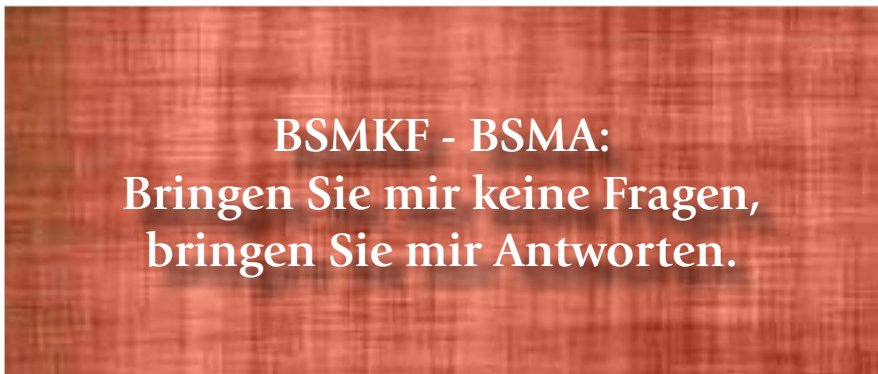
15

Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Wie häufig denken Sie, Sie hätten etwas erfolgreich delegiert? Sei es eine komplexe Aufgabe oder nur eine einfache Übergabe, immer wieder werden wir davon überrascht, dass wir trotz vermeintlich klarer Anweisung und trotz Beachtung sämtlicher relevanten Delegationsregeln Rückfragen erhalten, die uns mehr beschäftigen, als uns lieb ist.

Häufig ist uns diese Art der Rückdelegation nicht einmal bewusst. Den Mitarbeitern können wir es auch nicht vorwerfen, denn wenn wir nicht klar gemacht haben, dass wir keine Fragen, sondern Antworten erwarten, können wir auch nicht davon ausgehen, dass dieses Prinzip der Antwortlieferung sofort verstanden wird. Zu einfach ist es, noch einige klärende Fragen „mal eben“ zu stellen.

Ein ausgesprochen wirksames Mittel gegen Rückdelegation ist BSMKF - BSMA: Bringen Sie mir keine Fragen, bringen Sie mir Antworten. Dieses Prinzip, das man sich auch als Schild auf den Schreibtisch stellen kann, führt dazu, dass drei Dinge eintreten:

- o Der CEO überlegt sich genau, was er in welcher Form delegiert.
- o Es findet eine hinreichend intensive Abstimmung über den zu delegierenden Gegenstand statt.
- o Es kommen keine Fragen mehr, sondern Vorschläge.

Lassen Sie sich keine Äffchen auf den Rücken binden. Diese tun nämlich was sie wollen, spielen hinter und auf Ihrem Rücken und führen dazu, dass Sie hinterher mehr Arbeit haben als zuvor. Es ist wichtig, dass Sie

Ihre Freiräume erhalten und gestalten, damit Sie Ihre strategischen Aufgaben wahrnehmen können.

Für diejenigen, die das BSMKF - BSMA-Prinzip nicht von Null auf Hundert einführen wollen, hat sich folgende Vorgehensweise bewährt, die wir als das Prinzip der Auftragsklärung definiert haben: Briefing - Rebriefing - später: Debriefing.

Stellen Sie in der **Briefing**-Phase exakt dar, was Sie von dem Mitarbeiter hinsichtlich der delegierten Aufgabe erwartet und wann und in welcher Form das Ergebnis vorzuliegen hat.

Im **Rebriefing**, häufig nicht durchgeführt oder vergessen, erläutert der Mitarbeiter, was er verstanden hat. Es bietet die Chance, dass CEO und Mitarbeiter noch einmal das Briefing präzisieren, falls erforderlich. Ist das Rebriefing erfolgreich, ist der Auftrag geklärt und damit die formale Voraussetzung geschaffen, dass ein gutes Ergebnis vorliegt.

Das **Debriefing** erfolgt idealerweise unter Vorlage von drei Vorschlägen. Je nach Komplexität der Aufgabe kann im Einzelfall auch ein Vorschlag genügen. Diese drei Vorschläge sollen vom Mitarbeiter mit Vor- und Nachteilen versehen sowie mit einer abschließenden Empfehlung ausgestattet sein. Auf diese Weise werden Sie schnell entscheidungsfähig.

BSMKF - BSMA: Führen Sie dieses Prinzip ein und Sie werden staunen, wie sich die Äffchen auf Ihrem Rücken Stück für Stück von Ihnen zurückziehen.

Wenn Du nur einen Hammer hast, schaut alles wie ein Nagel aus.

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Es gibt nicht „die eine“ Strategie. Sie hängt ab von der Situation des Unternehmens.
- o Erfolg ist eine potenzielle Veränderungsbremse.
- o Auch Führungsstile müssen situativ eingesetzt werden.
- o Situatives Führen bedarf des Rückgrats der Unternehmensführung.



Kontinuität bedarf der Kunst des Situativen

Häufig wird dies insbesondere Beratern vorgeworfen: Sie hätten nur Schubladenlösungen und würden versuchen, diese mit aller Kraft einem potenziellen Klienten zu verkaufen. Sie hätten also nur einen Hammer und würden alles in ihrer Umgebung zu einem Nagel umdefinieren, damit der Hammer Anwendung fände. Ob dieser Vorwurf zutrifft, mögen die Klienten entscheiden. Auf diese Weise trennt sich jedenfalls die Spreu vom Weizen.

Doch nicht nur in der Beratung (oder im Produktverkauf) ist dieses Prinzip erkennbar. Vielmehr finden wir es in allen Teilen der Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und Unternehmensführung. Ein bekanntes Beispiel? Gern.

Deutsche Telekom: Die Leistung von Ron Sommer, ehemals als Marketing-Genius (Börsengang UMTS) gelobt, ließ deutlich nach, als es darum ging, nach der Repositionierung nachhaltig operative Ergebnisse zu erzielen oder sogar Restrukturierungen durchzuführen. Ein Sanierer musste her. Kai-Uwe Ricke nahm Sommers Platz ein. Der Rest ist bekannt.

Erfolg bremst Veränderung

Es gibt eine Vielzahl von Fakten, in denen Unternehmen sich zu stark einer gewissen Ausrichtung verschrieben haben. Allen Fakten gemein ist, dass die CEOs nicht virtuos genug waren, das Unternehmen durch seine unterschiedlichen Lebenszyklen zu führen, sondern an den

Prinzipien des bisherigen Erfolgs festhielten. Erfolg ist aber ein Feind der Veränderung.

Strategische Flexibilität

Geschäftsführer, Vorstände und Unternehmer sind in besonderer Weise gefordert, sich ein hohes Maß an strategischer und führungsorientierter Flexibilität anzueignen, wollen sie ein Unternehmen langfristig führen. Die unidirektionale Ausrichtung als „Sanierungsexperte“ oder „Marketingexperte“ kann zu einer bemerkenswerten Karriere in mehreren Unternehmen führen, sie führt gewöhnlich aber nicht zu einer langen, erfolgreichen Karriere in einem Unternehmen, weil nicht fortwährend saniert oder expandiert wird. Für angestellte Geschäftsführer und Vorstände mag die Rechnung, je nach persönlicher Planung, aufgehen. Für Unternehmer, die nicht von Unternehmen zu Unternehmen wechseln, geht sie ebenso wenig auf, wie für Top-Executives, die sich entschieden haben, eine lange Zeit bei einem Unternehmen zu bleiben. Hier ist die Kunst des Situativen gefragt, um Kontinuität zu erzeugen.

Situative Strategie: Was bedeutet das?

Der Begriff der situativen Strategie mag auf den ersten Blick irreführend erscheinen, ist eine Strategie doch gerade darauf ausgelegt, eine gewisse langfristige Tragfähigkeit zu vermitteln. Hier soll keiner operativen Hektik das Wort geredet werden, gleichwohl ist es in vielen Unternehmen zwingend erforderlich, strategische Festlegungen öfter auf den Prüfstand zu stellen, als es gemeinhin getan wird. Und dazu reicht ein einmaliges Strategie-

Update alle zwei Jahre nicht. Die Fähigkeit, ein wirksames Strategie-Assessment durchzuführen, die Strategie, die gemeinsam beschlossen wurde, gezielt zu justieren und bei Bedarf sogar komplett zu verändern, gehört zu den immer notwendigeren Fähigkeiten, die CEOs beherrschen müssen. Damit einher geht auch die Anforderung, die Vorstandskollegen und diejenigen Mitarbeiter, die mit der Strategie betraut sind, einzubeziehen und für die Veränderungen zu gewinnen. Insbesondere Letzteres ist ein aufwendiges Unterfangen, das neben einer stringenten Vorgehensweise eines großen Fingerspitzengeföhls bedarf.

Die „Situative Strategie“ ermöglicht also den Spagat, eine langfristige Perspektive zu schaffen und gleichzeitig über definierte Justagen dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen nicht verbohrt in eine Richtung läuft.

Wohl dem CEO, der das Rückgrat hat, diese strategischen Justagen auch durchzuführen, denn unserer Erfahrung nach werden viele erforderliche Anpassungen nicht durchgeführt, weil man sich keine offene Flanke gegenüber den Eigentümern, gleich, ob es sich hierbei um Private Equity Gesellschafter oder Familiengesellschafter handelt, geben möchte. Wer aber die erforderlichen Justagen scheut, braucht sich nicht zu wundern, wenn er dafür irgendwann die Rechnung präsentiert bekommt. Wohl dem, der vorsorglich handelte.

Situative Führung: Das Unternehmen in verschiedenen Phasen

Führungsstile gibt es wie Sand am Meer. In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts war der „kooperative Führungsstil“ in aller Munde und vor allem bei Banken ausgesprochen beliebt. Heute sind „visionäre“, „generierende“ oder „autarke“ Führungsstile probate Mittel, um erkennen zu lassen, dass sich ein Unternehmen innovativ auch im Rahmen der Führung bewegt.

Lassen Sie sich nichts vormachen: Führung muss sich stets an drei Faktoren ausrichten:

- o Der aktuellen Lebenszyklusphase des Unternehmens.
- o Der angestrebten Marktposition.
- o Der bestehenden Unternehmenskultur und -vergangenheit.

Ist es in einer Entwicklungsphase oder Innovationsphase ein probates Mittel, Dinge auszuprobieren, Teams zur Erkundung neuer Chancen einzusetzen oder den „Unternehmer im Unternehmen“ zu fördern, geht dies in einer Turn-Around-Situation peilschnell nach hinten

los. Ist eine Sanierung angezeigt, kann ein autoritärer Führungsstil durchaus angemessen sein. Basisdemokratie ist dann sicher fehl am Platze. Wenn ein Haus brennt, möchte ich nicht erleben, dass das Feuerwehrteam zunächst diskutiert, welches Löschmittel zum Einsatz kommen wird, welches Rohr wo eingesetzt wird und warum man das eine oder das Teil noch brauche, um der Lösung (gelöschter Brand) näher zu kommen. Ich möchte, dass das Team geübt hat und vor Ort sofort unter einer klaren Führung weiß, was zu tun ist. Ohne viele Worte. Ansage, Aktion, Resultate, Fertig.

Sicher ist der autoritäre Führungsstil nicht auf Dauer empfehlenswert, aber ebenso wie der generierende Führungsstil, der Unternehmer im Unternehmen oder der visionäre Führungsstil ihre Berechtigung haben, hat der autoritäre Führungsstil diese ebenso. Es kommt eben darauf an, dass die Unternehmensführung in der Lage ist, Führungsstile situativ einzusetzen.

Auch hier ist erneut keine Hektik gefordert, sondern Umsicht. Schließlich sollen die Mitarbeiter auch verstehen, warum welche Führungselemente wann eingesetzt werden. Am Ende des Tages helfen Sie Ihren Mitarbeitern mehr, wenn Sie ihnen zeigen, wie man unterschiedliche Führungselemente zu unterschiedlichen Zeiten einsetzt und wie man erkennt, welcher Führungsstil wann angezeigt ist, als wenn Sie sich mit einem um alles in der Welt durchgepielten Führungsstil in Sicherheit wiegen. Diese Sicherheit existiert nicht.

„Richtig ist, wenn’s passt.“ Dieser Satz spricht in seiner Einfachheit das aus, worauf es ankommt. Und wenn Sie über einen ganzen Werkzeugkasten verfügen, brauchen Sie auch nicht mehr nach einem Nagel zu suchen ...



Schärfen Sie die Säge jetzt.

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Schaffen Sie Wert für Ihren Kunden.
- o Erarbeiten Sie sich echte Wettbewerbsvorteile.
- o Klären Sie Zielgruppe und Bedürfnisse, um Veränderungen im Produktportfolio definieren zu können.
- o Passen Sie Ihre Prozesse an.
- o Messen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter, um gezielt zu schulen.



Der Cartoon der beiden Waldarbeiter, die sägen müssen und daher ihre Säge nicht schärfen können, ist mittlerweile ein vielzitiertes Klassiker und die Empfehlung, Krisenzeiten zu nutzen, um im eigenen Unternehmen für Ordnung zu sorgen, ist mittlerweile auch nicht mehr neu.

Was bedeutet das gezeichnete Bild denn konkret für einen CEO und sein Unternehmen? Vereinfacht gesagt, reicht es aus Sicht der Organisation, wenn der Unternehmenslenker sich die folgenden drei Fragen stellt und so lange an seinem Unternehmen justiert, bis er sie ruhigen Gewissens mit „Ja!“ beantworten kann.

Verstehen Ihre Kunden, welchen Wert Sie durch Ihr Handwerk schaffen?

Wenn es für den Bäcker früher gereicht hat, drei bis fünf Sorten Brötchen, ein paar Brotsorten und eine gewisse Auswahl Kuchen parat zu haben, ist sein Kunde heute bereit, die besagte Tür weiterzugehen, wenn sein Bäcker ihm nicht top Croissants und eine Auswahl an (Voll-) Kornbrötchen anbietet. Das Gesundheitsbewusstsein der Menschen hat sie sensibilisiert und einen vorher nicht bekannten Bedarf geweckt, den der Bäcker heute erfüllen muss, wenn er die Abnehmerschaft für seine ertragsstarken „normalen“ Brötchen weiterhin in seinen Läden sehen möchte.

Wie für den Bäcker ändert sich für jedes Unternehmen die Bedürfnissituation der Kunden mehr oder weniger augenscheinlich und in der heutigen hochentwickelten Informationsstruktur immer schneller. Folgerichtig gilt es, Informationskanäle zu den Kunden aufzubauen, die

offen und unverblümt über die aktuelle Bedürfnislage der Kernkäufergruppe informiert. Denn nur an diesen Informationen lässt sich messen, wie gut die Leistung zum Anspruch der Klientel passt.

Reichte es früher, der Konkurrenz auf die Finger zu schauen, bieten die heutigen Informationsmedien ganz andere und schnellere Informationsoptionen, die, wenn sie richtig eingesetzt werden, eine Chance bilden, sich echte Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

Sind Zielgruppe und Bedürfnisse hinreichend geklärt, lassen sich die notwendigen Veränderungen im Produktportfolio definieren, um die erste Frage mit einem deutlichen „Ja“ zu beantworten. Somit entsteht der Raum, sich der zweiten Frage zu widmen.



Ist der Werkzeugkasten gut sortiert und sind die wesentlichen Werkzeuge gut erreichbar?

Unternehmer und Manager fragen sich häufig, ob sie den selben Weg noch einmal wählen. Interessanter ist die Frage, wie sie dieses Unternehmen auf der grünen Wiese und ohne das entsprechende Kapital aufstellen würden. Diese bewusst gewählte Laborsituation befreit den Verstand in der Regel von allen möglichen Schutzbehauptungen, die er für den inneren Dialog vorhält, damit die unangenehmen Wahrheiten von Überorganisation und Workarounds nicht ins Bewusstsein gelangen. Allein der Gedanke, sich von der heutigen Struktur zu lösen und damit die 40 bis 50 % der Arbeitszeit zurückzugewinnen, die mittlerweile erforderlich sind, um die politischen Gepflogenheiten der Organisation zu beobachten und daran zu partizipieren, befreit den Unternehmer und schafft eine positive Grundstimmung für Veränderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation.

Ebenso treiben Organigramme Blüten, indem Stellen, die früher hilfreich waren, aus Machtgründen nicht wieder dem produktiven Bereich zugeschlagen werden, sondern im administrativen Wasserkopf verweilen. Alternativ werden Aufgaben immer kleinteiliger zerlegt und auf viele Schultern verteilt, was kein Startup-Unternehmen täte, weil er um die Ineffizienz von organisatorischen und prozessualen Schnittstellen weiß und gar kein Interesse daran hat, sein EBIT durch diese Ineffizienzen zu schmälern. Folgerichtig sind die wertschöpfenden Prozesse des Unternehmers das übertragende Bild des Werkzeugkastens und Unternehmer und Manager tun gut daran, zu prüfen, ob noch an den richtigen Prozessen gearbeitet wird und ob diese Prozesse nach wie vor effizient sind.

Darüber hinaus bedarf jede Veränderung eines Produktes der Anpassung der zur Produkterstellung notwendigen Prozesse. Je größer und erfolgreicher die Organisation ist, desto größer ist das Spielfeld, das sich unter der obigen Fragestellung bewerten und korrigieren lässt.

Sind die Mitarbeiter in der Lage, das vorhandene Werkzeug richtig zu bedienen?

Der letzte Frage zielt auf die Mitarbeiter und Führungskräfte.

Ist jeder seiner Rolle gewachsen? Wie weit haben sich die Menschen bereits in die unproduktiven politischen Konstrukte verstrickt, deren wesentlicher Out-

put der Machterhaltung oder dem Machtausbau dient? Stellen die Mitarbeiter eigentlich noch das Unternehmensergebnis in den Fokus oder suchen sie ihren Fokus bereits außerhalb?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, lohnt sich ein Blick in die Tiefe. Das meint nicht, die Gießkanne der Personalentwicklung mit reichlich frischem Wasser zu füllen, um die vertrockneten Pflanzen in der Mitarbeiterschar mit reichlich Wasser in Form von Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zu füllen. Dies führt fast immer ins Leere. Nein, es ist grundlegend wichtig, die Leistung der Mitarbeiter objektiv zu messen und die Mitarbeiter, unabhängig von persönlichen Sympathien und Motiven, zu beurteilen.

Dazu dient am besten ein stringentes und einfaches Assessment jeglicher Position, das von den Mitarbeitern verstanden und als fair akzeptiert wird. Auf dieser Datenbasis lässt sich sehr exakt und zielführend herauskristallisieren, wer genau welche Schulung benötigt und wer welche Unterstützung von seiner Führungskraft als persönlichen Coach benötigt. So gelangt der CEO auf den Weg, die Mitarbeiter konsequent und nachhaltig für das Unternehmen zu entwickeln oder eben ihnen aus dem Unternehmen zu helfen, wenn die Differenzen zwischen der Leistungsanforderung aus dem Job-Profil und die Erkenntnisse aus der Leistungsbewertung zu weit voneinander abweichen.

Ist eine Unternehmensorganisation erst einmal an diesen drei Fragen geschärft, so ist sie für den Wettbewerb gut aufgestellt.



Erfolgsbericht: Restrukturierung

Wachstumserfolg durch konsequente Umsetzung.

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o IST-Situation analysiert und Konzept erarbeitet.
- o Mitarbeiterfähigkeiten gemessen, bewertet und entsprechende Schritte eingeleitet.
- o Nur den wirklich leistungsfähigen Mitarbeitern Verantwortung aufgetragen.
- o Erfolgreich restrukturiert.

In einem Restrukturierungsprojekt einer europaweit sehr erfolgreich arbeitenden Vertriebsorganisation wurde Mandat damit beauftragt, den Vertrieb neu auszurichten. Aufgabe war es, die Unternehmensführung dabei zu unterstützen, den Vertrieb für eine höhere Expansions-Schlagzahl im noch nicht gesättigten Markt und ein nachhaltiges zweistelliges, bereinigtes Wachstum aufzustellen.

Leistungsmessung als Basis

In der Konzeptionsphase wurde binnen drei Monaten, unter Einbezug von drei Leistungsträgern aus der Vertriebsorganisation, die IST-Situation analysiert und ein tragfähiges Konzept für die Zukunft erarbeitet. Das Konzept sah eine breitere Aufteilung der Verantwortung an der Kundenbasis vor, um den Hebeleffekt am Markt zu vergrößern. Dabei sollten die bisherigen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter, die es gewohnt waren, eigenverantwortlich zu arbeiten, die in die Verantwortung zu nehmenden Mitarbeiter auswählen, in die erfolgreiche Arbeit einführen und anschließend im Tagesgeschäft führen. Das Konzept war von der Führung bis zur Basis von breiter Akzeptanz getragen und wurde doch erst zu einem Erfolg, als das Thema der Leistungsmessung und Qualifizierung nach einem klaren Konzept konsequent eingeführt wurde.

Leistungsklima

In Unternehmen gilt dasselbe wie im Sport: Ein Leistungsklima entsteht erst dann, wenn Leistung transparent und messbar gemacht wird und wenn nach den entsprechenden Leistungsparametern geführt wird. Erst als wir dem Vertrieb gemeinsam mit der Unternehmensführung glaubwürdig vermittelt hatten, dass der Führung die Veränderung wichtig war und nur die wirklich leistungsstarken Mitarbeiter die Chance auf mehr Verantwortung bekamen, begann die Organisation, sich zu bewegen.

Gezielte Qualifizierung

Die Mitarbeiter sowie die neuen Führungskräfte haben begonnen, aktiv zu lernen, um die neuen Tätigkeiten erfolgreich durchführen zu können. Die Führungsebene hat ihre Verantwortung übernommen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu messen und zu bewerten und die entscheidenden Schritte zur Qualifizierung einzuleiten. Dabei ging es nicht um ein Ausbildungsprogramm mit der Gießkanne, sondern vielmehr um präzise Führungsdialoge, um Mitarbeiter in die Pflicht zu nehmen, bis hin zu gezielten, effektiven Schulungsmaßnahmen.

Resultate

Heute verfügt das Unternehmen über eine Vertriebsorganisation, die in der Lage ist, den Markt in der gewünschten Form zu bearbeiten. Die Anzahl der Mitarbeiter, die mit Kunden Verträge abschließen und das bestehende Geschäft optimieren können hat sich verdreifacht, während die Personalkosten lediglich um 25 % gestiegen sind.

Darüber hinaus hat das Unternehmen die Erfahrung gemacht, wie es selbst, unterstützt durch einen Kraftverstärker, Veränderungen wirksam umsetzen kann.

„Der Coach“ von Dieter Heitsch

von Holger Kampshoff

Zum Handwerkszeug eines CEO gehören heute die grundlegenden Fähigkeiten eines Coaches. Dieter Heitsch richtet sich in seinem Sachroman „Der Coach“ an die Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene sowie externe Coaches. Beide Gruppen sollen mit dem Buch Anregungen für Ihren Arbeitsalltag erhalten und von Heitschs eigener Erfahrung profitieren können.

Das Buch ist als Erzählung über den Coach Maik Herrmann geschrieben. Der Protagonist des Buches handelt „nach den Prinzipien der Coachphilosophie, eine Führungskultur, die Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit fördert, die Mitarbeiter und Führungskräfte qualifiziert, großen Freiraum zum Wachstum gewährt, um die Produktivität im Unternehmen zu steigern.“

Heitsch gibt einen Einblick in den Alltag eines Coaches, der seine Coachees in den verschiedensten Facetten des Alltags einer Führungskraft trifft und begleitet. Der Blick durch die Brille des Coaches gibt dem Autor die Möglichkeit, sein Fachwissen aus seiner Tätigkeit als Unternehmer und Coach in lesbarer Art zu vermitteln. In den Coachingdialogen werden so Themenfelder auf den verschiedenen Handlungsebenen und in den kognitiven wie emotionalen Bereichen erörtert.

Themen, die auf diese Art und Weise aufgearbeitet werden sind zum Beispiel:

- o Organisationsentwicklung
- o Führungsverhalten
- o Konfliktmoderation
- o Nachfolgeregelung
- o Personalauswahl
- o Management-Potenzialanalyse
- o Meetingkultur
- o Partnerschaft und Karriere

Insgesamt werden viele Themenstränge geöffnet und nach und nach wieder geschlossen, was der realen Arbeit eines Coaches entspricht, dem Leser das Verfolgen beziehungsweise das Hineinversetzen in die Situation der einzelnen Personen aber erschwert.

Als Fazit aus der Lektüre lässt sich festhalten, dass „Der Coach“ sich gut lesen lässt und man dem Autor auch abnähme, wenn er sagte, dass die beschriebenen Situationen reale Erfahrungsberichte aus seiner Coachingtätigkeit sind.

Wer „The Goal“ oder „Critical Chain“ von Goldratt gelesen hat, wird die narrative Brillanz, die Goldratt in dem phänomenalen Span-

nungsbogen und dem eher zurückhaltend vermittelten Know-how zum Ausdruck bringt, einmal mehr zu schätzen wissen. Diese Liga erreicht Heitsch mit seinem Sachroman nicht. Dennoch regt das Buch zum Schmunzeln über die vielen bekannten Alltagssituationen an und gibt an der einen oder anderen Stelle noch einmal den anderen Blickwinkel, der hilft, verfahrenere Situationen neu zu überdenken.



Der Coach: Das Buch von der Arbeit eines Coaches für das eigene erfolgreiche Coaching. Ein Sachroman.
Preis: 24,90 EUR
Gebundene Ausgabe: 368 S.
Managerseminare Verlag
2. Auflage (22.01.2009)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3936075859
ISBN-13: 978-3936075854

Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitabilem 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?



Für die Konferenzen
in 2010 registrieren

Mandat-Telefonkonferenz-Serie

„Ethik: Wachstum und Verantwortung“ – Interview mit Manfred Maus.

Der wichtigste Hebel für nachhaltiges Wachstum sei der Mensch. Wenn er nur einen einzigen Hebel für Wachstum einsetzen könne, antwortete der Erfinder des Baumarkts: „Die Menschen einbeziehen – um gemeinsam Wachstum zu generieren.“

Mehr als 150 registrierte Teilnehmer konnten den OBI-Gründer mit der beeindruckenden Vita hautnah erleben – am Telefon. Unter dem Leitmotiv „Ethik: Wachstum & Verantwortung“ sprach Dr. Guido Quelle am 08. März 2010 mit Manfred Maus.

Die Voraussetzungen für Wachstum – auch in schwierigen Zeiten – sieht Maus zum einen in der Definition von Produkten und Dienstleistungen, die einen konkreten Nutzen stiften. Zum anderen müsse man nah am Kunden sein, um Wandel in den Märkten rechtzeitig zu erkennen und unternehmerisch zu nutzen. Dreh- und Angelpunkt seien aber die Menschen: „Profitabel zu wachsen bedeutet heute, dass wir ein Unternehmen kontinuierlich aufbauen, das von Menschen akzeptiert wird und das Menschen motiviert.“

Wachstum kann man nicht anordnen

Ein aufgezwungener Befehl zum Wachstum funktioniert nicht, so Maus. „Sie können Menschen nicht mit Druck motivieren.“ Krankheiten wie Depressionen werden durch falsches Führungsverhalten maßgeblich gefördert. Spitzenleistungen in Unternehmen seien aber nur mit gesunden Menschen möglich. „Vielmehr müssen die Menschen, in dem, was sie tun, einen Sinn erkennen. Das ist die Aufgabe eines guten Managers: Er muss in der Arbeit Sinn vermitteln. Nur dadurch kommt die Motivation zustande.“

Die aktuellen Probleme Toyotas beispielsweise führt Maus darauf zurück, dass der Konzern unkontrolliert schnell gewachsen sei. Man habe die Menschen nicht mitgenommen in dem Bestreben, General Motors zu überholen. Sinnvolle Veränderungen in der eigenen Organisation seien nur organisch gesund umsetzbar. Eine Dialogkultur des Managements mit den Eigentümern leiste hier wichtige Überzeugungsarbeit, unterlegt mit klaren Messwerten aus dem Markt, zu Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit.

Werte müssen gelebt werden – auf allen Ebenen

Ausgangspunkt für eine Wertekultur im Unternehmen sei der Aufbau von Leitbildern. Werte müssten gemein-

sam entwickelt und auf allen Ebenen vorgelebt und gelebt werden. Konsequenz und Disziplin sieht Maus als die wesentlichsten Werte überhaupt an. Guido Quelle und Manfred Maus sind auch die sogenannten kleinen Tugenden wichtig. Wenn der Chef Pünktlichkeit einfordert, muss er sie auch selbst erbringen.

Manfred Maus setzte noch einen drauf: „Bei OBI hatten wir eine klare Unternehmenspolitik. Wenn in Führungspositionen Menschen tätig sind, die unsere Werte, unsere Kultur nicht überzeugend mitgetragen haben, haben wir uns getrennt.“

Motivation und Innovation fördern Wachstum

Maus habe mit dem Postulat „Menschen mit der richtigen Einstellung an die richtige Arbeit bekommen“ enorm gute Erfahrungen gemacht. Bereits beim Einstieg müsse darauf geachtet werden, welche Stärken und welche Schwächen ein Mitarbeiter mitbringt. OBI fördere die Stärken – im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen, in denen man sich auf die Beseitigung etwaiger Schwächen konzentriere. Stärken zu verstärken fördere die Motivation und letztlich den Erfolg. Eine echte Innovationskultur tue ein Übriges, in der jeder Mitarbeiter für Innovationen verantwortlich sei, nicht nur die Unternehmensspitze. Man müsse offen sein für neue Ideen auf allen Ebenen, Freiraum schaffen für deren Diskussion – und auch Freizeit achten, denn die meisten Ideen entstünden nicht am Arbeitsplatz.

Es zahlt sich auch monetär aus, Werte zu leben

Studien, u.a. aus der Schweiz, zeigen überdies: Werteorientiert geführte Unternehmen sind bis in die Bilanz hinein erfolgreicher und weisen eine höhere Kapitalverzinsung auf.

Die Telefonkonferenz-Aufzeichnung ist für 49,00 EUR erhältlich bei Mandat: info@mandat.de

Termine

Die nächste Telekonferenz startet am 12. April um 17.00 Uhr: „Turn-Around: Wenn, dann richtig“. Registrieren Sie sich auf unserer Website 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 unter www.mandat.de/de/500-ueberblick.html verfügbar.

Aktuelle Vortragstermine
gibt es auf unserer Website:
www.mandat.de

Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: info@mandat.de

13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
21. April 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Verband der Deutschen Dentalindustrie, Köln
22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Verband deutscher Mode- und Textildesigner e.V., München
30. April 2010: „Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“
(Holger Kampshoff) WGZ Initiativkapital GmbH, Münster
03. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. , Dresden
05. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Kundenveranstaltung der WGZ BANK AG, Münster
11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
17. Juni 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V., Dresden
22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., München o. Wiesbaden
23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
(Dr. Guido Quelle) Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen

2010 bereits gehaltene Vorträge.

09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Düsseldorf
16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
23. März 2010,: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin

Vorträge von Dr. Guido Quelle

„Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“ – Vortrag im Industrieclub Düsseldorf.

Am 10. März 2010 lud der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. in den Industrieclub zu Düsseldorf ein. Das Vortragsthema „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“ von Dr. Guido Quelle erhielt regen Zuspruch.

Eine Kurzübersicht über die sieben Schritte erhalten Sie per E-Mail, wenn Sie uns schreiben: info@mandat.de von Dr. Guido Quelle.



„Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“ – Vortrag am 22.03.2010 auf Einladung des Verbands Technischer Handel e.V. in Münster.

Wer kennt sie nicht, diejenigen Menschen in seinem Umfeld, die stets auf den gleichen, alten Positionen beharren? Diejenigen, die immer noch das tun, was sie schon immer getan haben? Welcher Unternehmer, Geschäftsführer oder Vorstand hatte nicht schon einmal intensiv damit zu kämpfen, Veränderungen und Wachstumsinitiativen gegen massive interne Bedenken durchzusetzen? Mitunter scheitern solche Initiativen, da der interne und externe Widerstand zu groß erscheint.

Die Unternehmensführung ist gefordert, ihr Unternehmen permanent zu verändern, im Sinne des Marktes, im Sinne eines profitablen, nachhaltigen Wachstums. Das Dilemma: Allein auf weiter Flur kann es dem kraftvollsten Unternehmenslenker nur sehr eingeschränkt gelingen, Veränderungen in Richtung Wachstum durchzusetzen.

Menschen verändern sich und ihr Verhalten dann, wenn sie einen Nutzen darin sehen und wenn dieser Nutzen mit einer möglichst hohen Wahrscheinlichkeit eintritt. Anderenfalls ist die Gefahr hoch, dass Veränderungswille zwar zugesichert wird, sich aber nicht in Taten ausdrückt. Wie kann es wachsenden Unternehmen gelingen, eine hohe Innovations- und Wachstumsrate beizubehalten? Wie können Unternehmen in einer Krisensituation das Wesentliche im Auge behalten und wieder den Dreh in Richtung Profitabilität schaffen? Erfolgreiche Unternehmen tun dies, indem sie gegen den Strom schwimmen – und dabei nachhaltig wachsen.

Weitere Vorträge für die Händler auf Einladung des VTH folgen im April in Wilnsdorf, Berlin, Wiesloch, München und Hamburg.



Vortrag von Dr. Guido Quelle auf der Parfümerietagung 2010

„Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“.

Vor 150 Parfümerie-Experten sprach Dr. Guido Quelle zum Thema „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“ auf der Parfümerietagung 2010 am 16. März in Düsseldorf:

Servicewüste? Kundenverdrossenheit? Preiskampf? Nicht überall. Es gibt sie noch, die Unternehmen, die ihre Kunden nicht an der Leine halten müssen, damit sie nicht weglaufen, sondern die ihre Kunden so begeistern, dass das Unternehmen fast zwangsläufig florieren muss.

Begeisterte Kunden müssen nicht bei einem bestimmten Unternehmen kaufen, tun dies aber trotzdem, sind weit weniger preissensibel und empfehlen ihre präferierte Marke aktiv weiter, manchmal sogar „missionierend“.

Die gute Nachricht ist, dass jedes Unternehmen diese Begeisterung für sich selbst oder seine Marken auslösen kann, ganz unabhängig davon, ob es sich um ein produzierendes Unternehmen, ein Handelsunternehmen oder ein Dienstleistungsunternehmen handelt. Die Prinzipien zum Transfer von „normalen“ zu zufriedenen und von zufriedenen zu begeisterten Kunden sind in vielen Branchen ähnlich.

Die schlechte Nachricht: Der Weg von zufriedenen zu begeisterten Kunden bedeutet Arbeit und es bedarf einer Unternehmensführung, die sich voll darauf konzentriert, das tatsächlich Beste für ihre Kunden zu realisieren und die sich nicht mit dem vermeintlich Besten zufrieden gibt. Der gezielte Umgang mit kreativer Unruhe ist eines der innen liegenden Merkmale von Unternehmen, die begeisterte Kunden haben.

Der Lohn für die Mühe? Eine Kundschaft, die sich als beste Referenz auszeichnet, ein Produktspektrum, das sich aus Feedback der Kundschaft laufend erneuert und Produkte, die sich nicht einem permanenten Preiskampf ausgesetzt sind. All dies zahlt dauerhaft auf profitables Wachstum ein.

In diesem Vortrag konnten Beispiele und Prinzipien von Unternehmen kennengelernt werden, denen es gelungen



ist, die Extra-Meile zu gehen und ihre Kunden tatsächlich zu begeistern.

Reinhard D. Wolf, Präsident des Bundesverbandes Parfümerien e.V.: „Herr Dr. Quelle hat den Weg gefunden, die sehr unterschiedlichen Zielgruppen im Saal, auf der einen Seite Parfümeriehändler, auf der anderen Seite Parfümeriedistributeure, einzubinden. Es wurde sehr deutlich, dass die Kundenorientierung sich nicht nur auf den Endverbraucher bezieht, sondern auch im Verhältnis zwischen Distributeur und Einzelhandel anzutreffen ist.“

Elmar Keldenich, Geschäftsführer des Bundesverbandes Parfümerien e.V.: „Der Vortrag von Herrn Dr. Quelle hat mir sehr gut gefallen. Ich fand, er hat es geschafft die Inhalte sehr klar strukturiert und sehr deutlich rüberzubringen, das Ganze in interessante Geschichten zu verpacken und somit unserer Branche ein paar neue Perspektiven zu eröffnen.“

Den Vortrag „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“ hielt Dr. Guido Quelle auch am 23. März 2010 beim Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V. in Berlin.

Wenn Sie Interesse an einem Vortrag von Dr. Guido Quelle haben, dann schreiben Sie uns:

guido.quelle@mandat.de

Zeit für Veränderung ...

Die Eine kommt ...

Das Praktikum bei Mandat war nur der Einstieg – Wir freuen uns, unsere neue studentische Mitarbeiterin Linda Vollberg ab April in unserem Team begrüßen zu können.

Linda absolvierte im März ein 2-wöchiges Praktikum bei Mandat, um unsere Arbeitsweise kennenzulernen und uns gezielt in einem Projekt zu unterstützen. Zu ihrer und unserer vollsten Zufriedenheit, sodass sie das Mandat-Jobangebot postwendend annahm. Linda wird die klassische Projektarbeit unterstützen und darüber hinaus gezielt in Mandat-Entwicklungsthemen eingebunden.



Wir freuen uns sehr auf die Zusammenarbeit und sagen nochmals „Herzlich Willkommen im Team, Linda“.

... die Andere geht

Ein Jahr nach erfolgreichem Bestehen Ihrer Abschlussprüfung zur Kauffrau für Bürokommunikation ist es für Nadine Kunze an der Zeit, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Mit einem lachenden und einem weinenden Auge wünschen wir unserer ehemaligen Assistentin alles erdenklich Gute für Ihre Zukunft. Nadine, es war uns eine Freude, mit Dir zusammen zu arbeiten.



Die Endspurtphase



Nadine Pütter, Auszubildende für Mediengestaltung Digital und Print – Fachrichtung Konzeption und Visualisierung, steht kurz vor dem Abschluss ihrer Ausbildung.

Fast sind drei Ausbildungsjahre herum und um perfekt vorbereitet in die letzte Herausforderung – die Abschlussprüfung vor der IHK – einzusteigen, besucht Nadine den Vorbereitungskurs bei der Akademie Druck + Medien NRW e.V.

Dort arbeitet sie an prüfungsähnlichen Aufgaben und kann ihre bereits vorhandenen Kenntnisse vertiefen. Außerdem lernt sie dort die Struktur der schriftlichen Abschlussprüfung kennen und kann somit besser mit den Aufgaben umgehen, wenn es darauf ankommt. Büffeln ist Trumpf.

Das ganze Mandat Team drückt Nadine natürlich ganz fest die Daumen und wir sind überzeugt, dass sie auch die Prüfer überzeugen wird – so wie uns. Toi toi toi.

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: Thomas Detert
© S. 1-2, 4-6: MAXFX,
Nikolay Okhitin, Galyna
Andrushko, matttilda,
emeraldphoto, Bild 7: TZDo
© S. 06: jeremias münch
© S. 07: *Sindy*, Frank Axelsen
© S. 08: lilychouvin
© S. 3, Bild 3: leviticus
www.istockphoto.com
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11, 13, 14: Mandat
© S. 14: rd-beauty.de
© S. 15: Portraits: Mandat,
Bilder: www.photocase.de

Gestaltung
Nadine Pütter
nadine.puetter@mandat.de

Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Silke Budde
silke.budde@mandat.de



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

Der nächste Mandat Growthletter erscheint am 03. Mai 2010.