



# MANDAT GR WTHLETTER®

Fokusthema: Wegfindung



4

**CEO-Tipp des Monats**

Unendliche Optionen: Wie Sie den Überblick behalten



5

**Strategie & Führung**

Wegfindung – Viele Wege führen nach Rom



7

**Organisation & Prozesse**

Links oder rechts? – Jede Weggabelung bedarf einer Entscheidung



9

**Erfolgsbericht**

Von der persönlichen Wegfindung zur Restrukturierung der Abteilung



10

**Gelesen**

Was Sie hierher gebracht hat, wird Sie nicht weiterbringen von Marshall Goldsmith mit Mark Reiter



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Berichte und Mandat-Produkte



14

**Mandat-Intern**

Der Blick hinter die Kulissen!

# Editorial

Viele Menschen, die ich in den vergangenen Tagen gesprochen habe, freuten sich ungemein darüber, wie ruhig die Ostertage hinsichtlich ihrer beruflichen Einbindung waren. Kein Wunder: Ostern, Pfingsten, Weihnachten sind Zeiten, zu denen die meisten Menschen sich tatsächlich einmal zurückziehen und den Blackberry oder das iPhone nur zum Telefonieren nutzen.

Manchmal öffnen solche Ruhezeiten auch den Blick für die Frage nach dem richtigen Weg. Es bedarf eben doch einer gewissen Ruhe und Ausgeglichenheit, den richtigen Weg zu sehen, denn im operativen Geschäft bleibt häufig nur der Blick für den gerade aktuellen Weg frei, der Rest ist von Scheuklappen verborgen.

„Wegfindung“ ist auch das Fokusthema des Mandat Growthletters® im Mai. Finden Sie im CEO-Tipp des Monats konkrete Tipps, wie Sie bei all den sich bietenden Optionen den Überblick behalten, begegnen Sie in „Strategie & Führung“, der vermeintlichen Alternativlosigkeit und schauen Sie dem erforderlichen Entscheidungsbedarf an Weggabelungen in „Organisation & Prozesse“ ins Auge. Wir möchten wie immer, dass Sie wertvolle Hinweise für Ihr Wachstum mitnehmen.

Der Mandat-Weg führt uns weiter über das Thema „profitables Wachstum“, das viele unserer Klienten sehr bewegt. Sie werden auch in diesem Jahr wieder die Möglichkeit haben, neue Wachstumserkenntnisse von uns zu lesen, denn drei Bücher

sind für dieses Jahr in der Planung. Das Manuskript für mein im Herbst bei Gabler erscheinendes Buch ist Ostern auf der Terrasse fertig geworden und liegt dem Verlag seit dem letzten Wochenende vor. Zuvor bereits werden Sie auf noch zwei weitere Bücher zugreifen können – wir halten Sie auf dem Laufenden.

Auf Ihr weiteres Wachstum – viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe des Mandat Growthletters®.

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)



# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Unendliche Optionen: Wie Sie den Überblick behalten



Die meisten unserer Klienten stehen morgens auf und wissen, dass es mehr Themen gibt, als Arme, die bei der Realisierung dieser Themen helfen können. Wir arbeiten eben mit aktiven Klienten. Was unseren Klienten nicht immer leicht fällt, ist, den Überblick über die vielen Themen zu behalten. Dies kann sowohl der Themenanzahl als auch einem Mangel an praktikabler Methodik geschuldet sein, was aber nichts am Ergebnis ändert.

So behalten Sie den Überblick:

### 1. Projekte

Sorgen Sie dafür, dass Sie sich nie um mehr als drei wirklich wichtige Projekte als Auftraggeber persönlich kümmern müssen. Als Projektleiter sollte es nur eines sein, wenn es ein wirklich großes, wichtiges Projekt und nicht nur ein „Projektchen“ ist, das den Namen eigentlich gar nicht verdient.

Ist das eine wirklichkeitsnahe Forderung? Selbstverständlich, denn vieles kann delegiert werden, wenn Sie sich die nötige Konzentration gönnen, um die zu delegierenden Elemente präzise zu beschreiben. Viele Projekte sind überdies gar keine Projekte, sondern werden künstlich aufgeblasen und so wichtig gemacht, dass unbedingt ein Mitglied der Unternehmensführung als Auftraggeber erhalten muss. Lassen Sie häufiger einmal die Luft aus diesen Blasen, indem Sie den potenziellen Projektleiter bitten, den Kern herauszuarbeiten und alles, was „nice to have“ ist, wegzulassen. Voilà: Ein „Projektchen“ – und Sie sind 'raus.

Sorgen Sie dafür, dass Sie die nächsten drei Meilensteine für jedes Projekt kennen und wissen, was die zu erreichenden Resultate und die letzten Engpässe sind. Dies können Sie über Ihre Assistenz aufbereiten lassen und so

sind Sie immer vorbereitet, wenn Sie als Auftraggeber auf Ihre Projektleiter treffen.

### 2. persönliche Themen

Neben sachlichen Projekten haben Sie auch persönliche Entwicklungsthemen. Auch hier brauchen Sie – richtig: Prioritäten und Einzelschritte. „Na klar“, sagen Sie? Natürlich ist das „klar“, die Frage ist aber, ob wir diese Erkenntnisse schon mental verarbeitet und methodisch unterstützt haben.

Sind Ihre persönlichen Entwicklungsthemen kompatibel mit Ihrer Unternehmensentwicklung? Sind sie auch kompatibel mit Ihrem privaten Umfeld? Oder müssen Sie immer wieder zusätzliche Energie aufwenden, um Ihre persönlichen Themen voranzubringen? Dann bleiben Themen eher liegen, als dass sie vorankommen. Wenn Sie nur ein einziges persönliches Thema mit aller Kraft voranbringen wollten, welches wäre das? Was sind Sie dazu bereit, dafür zu investieren? Was wäre ein konkreter Fortschritt, um aus dem „eigentlich müsste ich 'mal“ herauszukommen?

Es ist tausendmal besser, ein Thema einen Kilometer voranzubringen, als zehn Themen nur hundert Meter. Dokumentieren Sie dann Ihren Fortschritt. Tun Sie dies unbedingt, denn es wird wieder Ablenkungen geben, die Sie von Ihren persönlichen Themen abbringen werden und dann wird es wichtig, dass Sie auf Ihre Aufzeichnungen zurückgreifen können.

Reduzierung und Weglassen sind die Schlüssel zum Erfolg, insbesondere für Menschen, die sich vor Ideen nicht retten können. Probieren Sie es einmal aus. Das günstigste orale Verhütungsmittel lautet immer noch „Nein!“

# Wegfindung – Viele Wege führen nach Rom

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Alternativlosigkeit ist in der Ideenfindung ein Fortschrittskiller.
- o Denken Sie resultatsbezogen und beginnen Sie beim Ziel.
- o Lassen Sie vermeintliche Wahrheiten nicht ungeprüft zu.
- o Es gibt immer Optionen.
- o Lassen Sie mindestens drei Lösungsansätze für Ihr Problem finden.



## Kennen Sie das?

1. „Das ist nun mal so.“
2. „Daran führt kein Weg vorbei.“
3. „Dazu gibt es keine Alternative.“
4. „Das müssen wir genau so machen und nicht anders.“

Ich bin sicher, Sie kennen solche Sprüche. Was aber entgegnet man solchen Sätzen?

1. Nein.
2. Doch.
3. Doch.
4. Nein.

Es ist nicht so, es gibt immer einen anderen Weg, es gibt immer eine Alternative und wir müssen gar nichts „genau so und nicht anders“ machen.

## Alternativlosigkeit?

Lassen Sie sich nicht blenden, wenn in strategischen oder operativen Meetings vermeintliche Alternativlosigkeit adressiert wird. Häufig sind es Wortführer, die entweder um eine kurze Diskussion bemüht oder der bereits längeren Diskussion überdrüssig, irgendwann zu solchen ultimativen Phrasen greifen. Der ultimative Charakter solcher Phrasen darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass deren Inhalt dadurch nicht richtiger wird. Sätze, die keine Alternative zulassen, sind fast immer falsch und häufig einer mangelnden Fantasie, mangelnden Geduld oder mangelndem Interessen geschuldet.

Manchmal macht es Sinn, die Motive hinter solchen Phrasen zu erfragen:

- o „Warum sind Sie der Ansicht, dass ‚kein Weg an dieser Lösung vorbei‘ führt?“
- o „Wie kommen Sie zu Ihrer These, dass ‚dies einfach so‘ ist?“
- o „Welche Beobachtung haben Sie gemacht, um zu der Erkenntnis zu kommen, dass es ‚keine Alternative‘ gibt?“

Mitunter führen die dann folgenden Ausführungen zu einer Rechtfertigungsarie, die Sie nicht weiterbringen, in manchen Fällen lohnt es sich aber, weil die Menschen, die den ultimativen Einwand vorgebracht haben, nachdenken und zu der Erkenntnis kommen, dass es möglicherweise sehr wohl Alternativen zu der von ihnen durchdachten Lösung gibt. Vielleicht sind sie teurer, komplizierter, ungewöhnlicher, noch nicht vorstellbar, aber es gibt sie.

Es gibt immer Optionen und es ist gerade bei strategischen Themen, Projekten, einer Wachstumsstrategie wichtig, diese Optionen sämtlich auf den Besprechungstisch zu legen, denn anderenfalls laufen Sie Gefahr, einen Aspekt nicht berücksichtigt zu haben. Das Resultat ist dann nicht selten ein „Hätten wir doch ...“.

## Brainstorming und Durchführung

Insbesondere in der Ideenfindung ist Alternativlosigkeit ein Fortschrittskiller. Es gibt eine Regel für Brainstormings, die zu selten berücksichtigt wird: alle Ideen werden wertfrei gesammelt. Selbst wir als Berater, die mit diesen Methoden täglich mehrfach umgehen, sind nicht

davor gefeiert, Ideen bereits zu werten. Daher ist es wichtig, dass in einem Brainstorming immer jemand darüber wacht, dass Ideen nicht schon in der kreativen Phase im Nirvana des Verworfenen verschwinden.

Aber auch in der Durchführung beschlossener Entscheidungen, bei der es um das möglichst effektive und effiziente Erreichen von Resultaten geht, gibt es Optionen. Auch hier darf sich niemand darauf zurückziehen, sich mit Scheuklappen durch das Projektfeld zu pflügen, weil ja vermeintlich alles beschlossen sei. Die Führung muss vielmehr darauf achten, dass die Mitarbeiter sich in Bezug auf die zu erreichenden Resultate im Rahmen der unternehmerischen Leitplanken und Regeln frei bewegen können.

### **Resultate**

Der Schlüssel zu Alternativen, zu Optionen ist ein resultatsorientiertes Denken, das im Ziel beginnt und den kürzesten Weg zwischen dem heutigen Zustand und dem angestrebten Resultat sucht. Der kürzeste Weg ist stets die Gerade, aber auch Umwege können lohnen, wenn sie dem Ziel dienen. Effektivität genießt einen höheren Rang als Effizienz. Ermuntern Sie also Ihre Mitarbeiter, in Alternativen zu denken. Machen Sie es sich zum Sport, mindestens drei völlig unterschiedliche Lösungen für ein Problem zu finden und halten Sie Ihre Mitarbeiter an, dies auch zu tun. Verbitten Sie sich Sätze, die eine Alternativlosigkeit suggerieren, in Meetings, an denen Sie teilnehmen.

### **Gefahr**

Die größte Gefahr ist, dass wir in Meetings nicht sofort erkennen, dass Teilnehmer des Meetings sich auf nur eine einzige Option fokussieren. Die entsprechenden Formulierungen haben wir schon so oft gehört, dass sie unter unsere Wahrnehmungsschwelle gerutscht sind.

Re-Sensibilisieren Sie sich. Nehmen Sie ganz präzise wahr, wenn Menschen nur ihre eigene Meinung verteidigen wollen und nur ihren eigenen, aus welchen Gründen auch immer, präferierten Weg nach Rom gehen wollen.

### **Beispiele**

Dass es immer lohnenswerte Optionen gibt, die es Wert sind, Teams weiterdenken und sich nicht in einer Lösung zu verrennen zu lassen, mögen drei typische Beispiele aus unserer Beratungspraxis illustrieren:

### **Situation 1: Qualitätsmanagementsystem aufgebaut**

„Ein QM-System aufbauen? Viel zu umständlich und nie im Leben in kurzer Zeit machbar.“ Das war die Meinung zahlreicher Projektteam-Mitglieder, die davon ausgingen, dass alle Details des QM-Systems überall in dem mehr als 3.500 Mitarbeiter zählenden Unternehmens verankert sein mussten, bevor der Auditor das erste Mal das Haus betreten durfte. Weit gefehlt, denn durch eine vertiefende Diskussion um die Qualitätssicherung der Kern-Leistungsprozesse und die nachgelagerte Aufschaltung der Supportprozesse konnte das Unternehmen als erstes seiner Branche zertifiziert werden. In neun Monaten, wohlgermerkt. Die umfassende Diskussion über Alternativen hatte sich gelohnt.

### **Situation 2: Fokus behalten**

Ein Mitglied der Geschäftsführung eines Klientenunternehmens versuchte, sich von einem unbequemen Projekt, das der CEO ins Leben gerufen hatte, zu befreien. Der Geschäftsführer schlug vor, den Rahmen des Projektes deutlich zu erweitern, um „ganzheitliche Erkenntnisse“ zu erlangen, ohne die man die Projektergebnisse gar nicht realisieren könne. Der CEO und wir erkannten die Finte, die dazu geführt hätte, dass das gesamte Projekt im Sande verlaufen wäre, weil die Organisation es nicht hätte stemmen können. Stattdessen schlugen wir vor, zunächst mit dem Kern zu beginnen und dann gegebenenfalls eine Erweiterung zu gegebener Zeit vorzunehmen. Mit dem Projektteam betrachteten wir, wie wir auch mit dem Kern schon zu Resultaten kommen konnten. Das Ergebnis: Projektziel erreicht, Organisation wesentlich wirksamer aufgestellt.

### **Situation 3: Wachstumsstrategie**

Im Rahmen der Entwicklung einer neuen Wachstumsstrategie wurden vier Szenarien entwickelt, bevor eine tragfähige Lösung entstand. Die ersten drei Szenarien wurden verworfen, obwohl einige Teammitglieder zeitweise der Meinung waren, dass das eine oder andere Szenario „DIE“ Lösung war. Sicher gab es noch weitere Optionen, aber das Team hatte nun eine gute Lösung gefunden, die es realisieren wollte. Die Basis für einen Wachstumsschub war geschaffen.

### **Nein!**

Wenn das nächste Mal jemand nach langer, weitschweifiger Ausführung zu Ihnen abschließend und bekräftigend sagt „Das ist einfach so!“, antworten Sie einfach einmal mit „Nein!“ und fordern Sie Alternativen. Sie werden sich wundern, was geschieht.

# Links oder rechts? Jede Weggabelung bedarf einer Entscheidung

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Wer nicht entscheidet, hat bereits falsch entschieden.
- o Keine Entscheidung der Führungskräfte kann Stillstand oder Anarchie erzeugen.
- o Pros und Kontras sichern Ratio und Emotion ab.
- o Die passende Unternehmenskultur fördert den Entscheidungsprozess.
- o Kompetenz und Verantwortlichkeiten müssen geklärt sein.



Täglich stehen wir Führungskräfte, unsere Mitarbeiter oder unsere ganze Organisation auf dem Weg zu unseren Zielen an Weggabelungen, an denen es zu entscheiden gilt, ob wir links oder rechtsherum weitergehen. Manche dieser Weggabelungen kannten wir bereits im Vorfeld und hatten die Gelegenheit, uns Gedanken zu machen, um die Entscheidung für den besten Weg vorzubereiten. Manche dieser Weggabelungen scheinen aus dem Nichts zu kommen und stellen uns dann vor die Herausforderung, die für uns, unsere Mitarbeiter und die Organisation richtige Entscheidung zu treffen.

Im Folgenden extrapolieren wir fünf Gedanken, die dabei helfen sollen, auf solche Situationen vorbereitet und bereit zu sein, eine Entscheidung zu treffen:

### 1. Jede Entscheidung ist besser als keine

In der Regel wird es mehrere Alternativen geben und es sollte uns klar sein, dass es keine Option ist, keine dieser Alternativen auszuwählen. Ausbleibende Entscheidungen führen im Idealfall dazu, dass unsere Mitarbeiter, die auf eine Entscheidung warten, sich irgendwie weiter in Richtung des Ziels bewegen. Im schlimmsten Falle bleiben sämtliche Tätigkeiten, die von der Entscheidung abhängen, liegen und alle warten mit der Wiederaufnahme des Handelns auf den Entscheider und sein Votum. Diesen Stillstand können sich Organisationen in der Regel

nicht leisten. Ein negativer Nebeneffekt ist darüber hinaus, dass die Organisation von diesem Beispiel lernt. Wir Führungskräfte missachten zu oft, dass wir Vorbilder sind. Wenn wir also erst einmal keine Entscheidung treffen und dadurch Stillstand erzeugen, lernen alle Mitarbeiter, dass genau das ein adäquater Weg in ähnlichen Situationen ist. Mit welcher Geschwindigkeit sich Organisationen dann über kurz oder lang bewegen, liegt auf der Hand. So ist schon aus manchem Schnellboot ein Öltanker geworden, ohne dass die Organisation tatsächlich entsprechend gewachsen ist.

Ein weiterer möglicher Lerneffekt für die Mitarbeiter ist der, dass jeder seine Entscheidungen selbst trifft. Dieses eher anarchische System ist sicherlich schnell, führt aber zu der Tatsache, dass über kurz oder lang Entscheidungen von persönlichen Vorteilen beeinflusst sind. Die aufgrund der Geschwindigkeit und Identifikation der Mitarbeiter anfänglich als großer Vorteil erkannte Freiheit und Eigenverantwortung bremst so häufig die Performance, die Leistungsqualität und den Innovationsgrad von Organisationen. Dies sind wesentliche Gründe, aus denen wir Führungskräfte erkennen sollten, dass es besser ist, die Führungsverantwortung zu übernehmen und irgendeine Entscheidung zu treffen, anstatt nicht zu entscheiden und damit Stillstand oder Anarchie zu riskieren.

## 2. Nachhaltige Entscheidungen sind von Bauch und Kopf getragen

Kennen Sie die Diskussion: Entscheidet der Mensch am besten aus dem Bauch oder aus dem Kopf? Wie bei den meisten polarisierenden Themen liegt die Wahrheit auch hier in der Mitte. Es ist etwas wahres an der These von Alan Weiss, der behauptet „Arguments make people think and emotions make them act“. Das heißt nicht, dass, wie uns in einigen Werbekampagnen suggeriert wird, ein gutes Gefühl ausreichend ist, eine Entscheidung zu treffen. Unsere unternehmerischen Entscheidungen reichen häufig weiter, als die von der Werbung getroffenen Entscheidungen, in denen es darum geht, ob wir das Auto der Marke A oder B fahren wollen. Wir und die Menschen auf die unsere Entscheidungen wirken, haben das Grundbedürfnis der Sicherheit. Dementsprechend ist es zielführend, ein gutes Gefühl durch eine saubere Argumentation in Pros und Kontras abzusichern. Dabei ist darauf zu achten, dass die Argumente sachlich begründet sind und nicht aus Ängsten oder Wünschen heraus entstehen, um das Bauchgefühl nach außen zu rechtfertigen.



Genauso wenig ist es hilfreich, Entscheidungen nur aus der Ratio heraus zu treffen, wenn der „Bauch“ keine positiven Emotionen für die Entscheidung entwickelt. Das gute Bauchgefühl sorgt für die erforderliche Identifikation, um die Entscheidung im Handeln zu realisieren.

## 3. Schnelle Entscheidungen brauchen klare Kompetenzregelungen

Erwarten Sie von sich und Ihren Mitarbeitern eine gewisse Geschwindigkeit bezüglich der zu treffenden Entscheidungen, ist es eine Grundvoraussetzung, dass die Kom-

petenzen, Entscheidungen zu treffen, klar definiert sind. Wer verantwortet was und muss entsprechend die Entscheidung fällen oder mindestens eingebunden sein? Wenn Sie bei vielen Entscheidungen feststellen, dass jeweils viele Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess eingebunden werden müssen, kann dies ein Indiz dafür sein, dass die Verantwortung zu kleinteilig gegliedert ist und eine entsprechende Reorganisation erforderlich ist. Weiterhin ist das Führen einer Organisation kein basisdemokratischer Prozess und das Einberufen von Arbeitskreisen, um alle Beteiligten eingebunden zu haben, kostet Geld in Form von investierter Arbeitskraft und wertvolle Zeit, um die Angelegenheiten, in denen es zu entscheiden gilt, schneller voran zu treiben.

## 4. Entscheidungen werden im Moment getroffen, sollten aber die Wirkung in der Zukunft berücksichtigen

Eine Entscheidung treffen wir immer im Moment. Dabei haben wir in der westlichen Kultur sehr wohl gelernt, die Erfahrungen aus der Vergangenheit in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen, was sich meist in Stärken und Schwächen darstellen lässt. Jede Entscheidung wirkt auch in der Zukunft und somit ist es der Sache dienlich, die Chancen und Risiken, die aus der Entscheidung resultieren, abzuwägen und somit eine kurze SWOT-Analyse als Grundlage der Entscheidung zu nutzen.

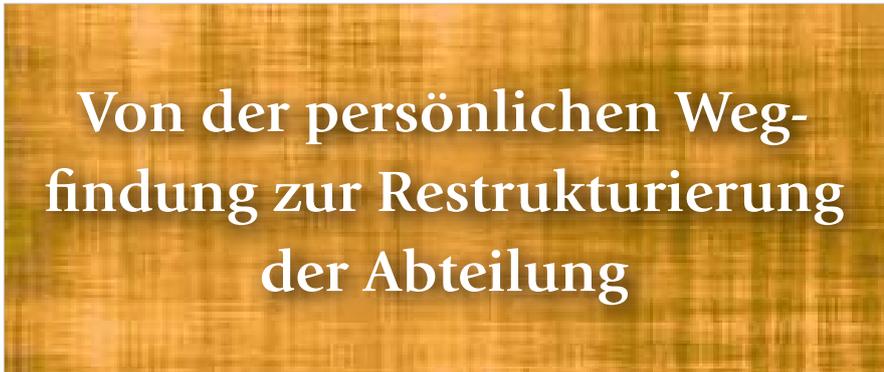
## 5. Fehlerakzeptanz beschleunigt Entscheidungsprozesse

Eine Unternehmenskultur, die Fehler zulässt und nicht bestraft, hilft, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und Mitarbeiter zu animieren, Entscheidungen überhaupt zu treffen. Werden Fehler bestraft, besteht die Gefahr, dass Entscheidungen so lange abgesichert werden, bis der richtige Zeitpunkt zu handeln bereits verstrichen ist. Ferner tendieren Mitarbeiter in der Erwartung einer Strafe dazu, die Entscheidungen an Ihre Vorgesetzten zurück zu delegieren. Dies bedeutet schlimmstenfalls, dass alle Entscheidungen in der höchsten Instanz der Organisation gebündelt werden, was der egozentrischen Führungskraft zwar in der Regel nur recht ist, aber der Geschwindigkeit der Umsetzung und der Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise -identifikation diametral entgegenwirkt.

Entscheidungen gehören zum Alltag einer jeden Organisation und die Fähigkeit, schnell die beste Entscheidung zu treffen, entscheidet nicht selten über Erfolg oder Misserfolg.

# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



Bei einem unserer Klienten bestand die Aufgabe darin, einer Führungskraft zu neuer Orientierung zu verhelfen und einen Weg aus einer vermeintlichen Sackgasse zu bahnen. In den ersten Gesprächen und Spaziergängen stellte sich schnell heraus, dass die von der Führungskraft als fehlende Orientierung wahrgenommenen Verhaltensmuster eher mit einer Fehlstruktur in der Abteilung zu tun hatte.

## **Stuck in the middle**

Der betreffende Abteilungsleiter hatte seine Führungsaufgabe so interpretiert, dass er die ihm zugeordneten Mitarbeiter irgendwie zu seiner Entlastung eingebunden hat. Dieses Muster begegnet uns in der Beratungs- und Coachingpraxis nicht selten. Das Problem ist auch jedes Mal dasselbe. Die Führungskraft ist zwar von einiger Handarbeit befreit, aber in jeden Entscheidungsprozess weiter eingebunden. Dadurch nimmt die Belastung nicht wirklich ab und es entsteht nicht der gewünschte Freiraum zur Weiterentwicklung der Abteilung und der Abteilungspersönlichkeit. Als dem Abteilungsleiter dieser Engpass deutlich geworden ist, hatte er überhaupt kein Problem, neue Ziele, Zielkunden und Herangehensweisen zu benennen.

## **Führen heißt anleiten und loslassen**

Auf dieser Basis haben wir den Führungsgrundsatz klären können, dass Mitarbeiter nur dann entlasten, wenn sie auch Verantwortung übernehmen. Dazu bedarf es der Zuweisung von Verantwortung, der Anleitung, wie diese zu erfüllen ist und des Loslassens, damit die Mitarbeiter sich auch entfalten können.

## **Betroffene zu Beteiligten machen**

Im nächsten Schritt haben wir verschiedene Modelle für die Abteilung durchdacht und mit einem klaren Votum die betroffenen Mitarbeiter in den gestalterischen Prozess eingebunden. In der Neugestaltung der Abteilung hat sich bei den Mitarbeitern noch einmal das Gefüge untereinander neu sortiert und die Spreu vom Weizen getrennt.

Ein Prozess, der nicht ohne Reibung verlaufen ist, aber letzten Endes sehr erfolgreich. Unterstützend zur sachlichen Klärung haben flankierende Teammaßnahmen, wie ein Nachtritt durch die Lüneburger Heide oder ein Outdoor-Teamkochen mit geselligem Ende am offenen Feuer, gewirkt.

Das neu aufgestellte Team hat der Führungskraft geholfen, zu wachsen und dem Unternehmen auch in dem schwierigen Jahr 2009 die erforderliche Kraft am Markt gegeben. Der Auftraggeber war hochzufrieden und der Abteilungsleiter schaut selbstbewusst und zuversichtlich in die Zukunft.

# Was Sie hierher gebracht hat, wird Sie nicht weiterbringen

von Marshall Goldsmith mit Mark Reiter  
von Holger Kampshoff

Auf dem persönlichen Karriereweg gilt es immer wieder Muster und Wege zu entdecken, die dem persönlichen Wachstum zuträglich sind. Insbesondere an der Stelle der Karriere, wenn sich erste Erfolge eingestellt haben und man selbstbewusst feststellt: Ich bin erfolgreich. Für alle, die diese Stufe erreicht haben, stellen Goldsmith und Reiter ernüchternd fest: „What get you here, won't get you there“. Das bedeutet nichts anderes als die Tatsache, dass wir unsere Herangehensweisen entwickeln müssen. Genau an dieser Stelle setzt das Buch auf. Der Executive Coach Marshall Goldsmith beschreibt dabei, worauf es wirklich ankommt und stellt anhand zahlreicher Beispiele gut pointiert dar, dass es oft die kleinen Fehlverhalten sind, die sich zu großen Hindernissen auf dem weiteren Weg entwickeln. Dabei zeigt der Autor in der Sache klar, wo die Herausforderung liegt und beschreibt ermutigend, wie sie überwunden werden kann.

## Vier Teile geben eine klare Struktur

Die Autoren teilen das Buch in vier Teile. Die Einleitung bildet unter der Überschrift „Das Problem mit dem Erfolg“ ein kurzer Abschnitt, der dem Leser verdeutlicht, wo er steht, welche Rolle und Erfahrung Goldsmith einbringt und warum es lohnt, die Herausforderung zu meistern.

Der zweite Teil ist der erste Hauptteil des Buches und wird von Goldsmith „Zwanzig Gewohnheiten, die Ihren Aufstieg verhindern“ überschrieben. Die Ausführungen beginnen mit der Gewohnheit „Immer gewinnen (zu) wollen“ und enden mit der Gewohnheit „Übertriebene Selbstbezogenheit“. Dazwischen streift Goldsmith in kurzen Beschreibungen viele menschliche „Macken“, die sich schmunzelnd lesen lassen.

Unter der Überschrift „Wie wir unser Verhalten ändern können“ beschreibt der Executive Coach sieben einfache Wege, die jeder für sich im Veränderungsprozess hilfreich sind oder einen solchen Veränderungsprozess initiieren können.

Im Epilog „Wir ziehen alle Register“ stellt Goldsmith noch acht Regeln zur Veränderung auf und gibt den Führungskräften noch ein paar zielführende und pragmatische Verhaltenstipps.

Goldsmith ist nicht umsonst einer der angesehensten Executive Coaches und Managementtrainer in den Vereinigten Staaten von Amerika. Aus seinen Erfahrungen kann man viel lernen und erhält gute Denkanstöße, sein eigenes Denken und Verhalten zu hinterfragen. Wer sich auf einen selbstkritischen inneren Dialog einlassen mag, wird in Goldsmiths Ausführungen ausreichend Futter finden, diesen Dialog anzutreiben.



## Was Sie hierher gebracht hat, wird Sie nicht weiterbringen

Gebundene Ausgabe: 384 Seiten  
Preis: 19,00 EUR  
Verlag: Riemann (3. September 2007)  
Sprache: Deutsch  
ISBN-10: 3570500853  
ISBN-13: 978-3570500859

### 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?

## Bill Gates erhält „25th Annual Transatlantic Partnership Award“



Die American Chamber of Commerce in Germany (AmCham Germany) hatte zur Vergabe des „25th Annual Transatlantic Partnership Award“ keinen geringeren Preisträger als Bill Gates ausgesucht und lud am 6. April 2011 zum Empfang und zur „Award Ceremony“ ins Ritz-Carlton in Berlin und etwa 500 geladene Gäste waren der Einladung gefolgt, darunter auch ehemalige Preisträger, wie Dr. Erivan Haub, Prof. Dr. Dieter Kronzucker, Dr. Walter Leisler Kiep, Dr. Otto Schily und Mark Wössner.

Die von Dr. Michael Otto vorbereitete Laudatio konnte der Laudator selbst nicht vortragen, weil, wie AmCham President Fred B. Irwin konstatieren musste, ein „Personenschaden“ auf der Bahnstrecke verhinderte, dass Michael Otto rechtzeitig eintraf. Kurzum sprang Sabine Christiansen ein und verlas die Laudatio, die auch betonte, dass zwischen Gates und vielen anderen Menschen auf der Forbes-Liste der weltweit Reichsten ein wesentlicher Unterschied bestünde: Gates verstehe Erfolg bei weitem nicht reduziert auf ökonomischen Erfolg, was sich auch durch den Erfolg seiner Stiftung zeige.



Norbert Quinkert, H.E. Ambassador Philip D. Murphy, Bill Gates, Pierre Nanterme, Sabine Christiansen, Fred B. Irwin (li nach re)  
(Fotohinweis: Christian Kruppa, Copyright: AmCham Germany)

Was wir nach der Preisübergabe an Bill Gates über die Bill & Melinda Gates Foundation erfuhren, war in der Tat bemerkenswert und auch, obwohl die meisten von uns gewohnt sind, in großen Dimensionen zu denken, sprengten die Fakten und Resultate, die Gates vortrug, einige Grenzen.

Allein das Kapital der Foundation beträgt 30 Milliarden US\$. Vier Milliarden US\$ würden jährlich in Projekte investiert, um den am stärksten benachteiligten Menschen auf der Welt zu besseren Chancen zu verhelfen. Dieses Investment übersteigt zum Beispiel das vieler anderer NGOs, so z. B. auch das der weltweiten Rote-Kreuz-Organisation. Seiner Frau und ihm sei klar gewesen, so Gates, dass ihr Vermögen in irgendeiner Form an die Gesellschaft zurückfließen solle und der Weg sei mit der Stiftung nun geebnet. Wesentliches Ziel der Stiftung sei es, die Kindersterblichkeit zu senken und drei Viertel der Stiftung beschäftigt sich mit der Förderung der Gesundheit für die Ärmsten der Welt. Seine wesentliche Zeit investiert Gates nach eigener Einschätzung darin, Krankheiten weltweit einzudämmen. So sei es bisher beispielsweise gelungen, Polio zu 99% auszurotten. Nun gelte es, die vier verbliebenen Länder (Indien, Nigeria, Pakistan und Afghanistan) auch Polio-frei zu bekommen.

Bill Gates trat gewohnt unprätentiös und bescheiden auf und vermittelte den Eindruck, dass dies nun seine wirkliche Bestimmung sei. Früher bei Microsoft habe er sich nur mit dem Business beschäftigt und keine Zeit für seine jetzigen Arbeitsfelder gefunden. Heute beschäftige er sich eben mit Impfstoffen. Seine Stiftung sei der Ort, an dem er bis zum Ende seines Lebens wirken wolle, bekräftigte Gates.

Meiner Auffassung zufolge hat Bill Gates bereits heute mehr für die Welt getan, als manche Regierung. Ein würdiger Preisträger, dessen Arbeit hohen Respekt verdient.

## Holger Kampshoff beim Million Dollar Consulting College in London

Vom 4. bis zum 8. April 2011 fand im renommierten Baglioni-Hotel in London das Million Dollar Consulting College unter der Leitung des Rockstars für Consulting, Dr. Alan Weiss, statt.

In dem erlesenen Kreis von fünf europäischen und amerikanischen Beratern partizipierte auch Holger Kampshoff von dem großen Know-how des amerikanischen Beraters, Redners und vielfachen Buchautors.



Alan Weiss; Mike Drayton, PhD, UK; Mark Donovan, Ireland; Holger Kampshoff, Germany; John Kennedy, UK; Gaby Cora, MD, US.

# Mandat-Studie GROW! Zusammenarbeit mit NRW.BANK: Studienstand am 31.05.2011 auf Private Equity Konferenz NRW verbreitert Datenbasis

Der Entstehungsprozess der Studie GROW! wird am 31. Mai um ein weiteres Kapitel erfolgreicher Zusammenarbeit ergänzt. Die NRW.BANK, Veranstalterin der 5. Private Equity-Konferenz unter der Schirmherrschaft von

Harry K. Voigtsberger, konnte für die Unterstützung von GROW! gewonnen werden. Mandat wird bei der Veranstaltung mit einem Studienstand vertreten sein, der zur Gewinnung weiterer Teilnehmer und somit zu einer Verbreiterung der Datenbasis und Steigerung der Qualität der Studie dient. Natürlich sind alle Konferenzteilnehmer, die sich für Themen wachstumsorientierter Zusammenarbeit und den Endbericht (Erscheinungstermin: Juli 2011) interessieren, zum Austausch herzlich willkommen.

Der Finanzierungsbedarf von Unternehmen in NRW wächst. Die Nachfrage nach Möglichkeiten der Finanzierung von Wachstum und Innovation steigt. Als probates Mittel ist Private Equity

inzwischen erkannt. GROW! wird hier eine zusätzliche Perspektive eröffnen, ergänzend zur Beschäftigung mit Alternativen der Unternehmensfinanzierung (Prof. Dr. h.c. Lothar Späth), dem Betrachten der aktuellen Entwicklung in der Finanzwirtschaft (Prof. Dr. Norbert Walter) und weiteren hochkarätigen Konferenzbeiträge.

GROW! verbindet zweierlei: Zum einen wird der Blick auf die operativen Gegebenheiten in der konkreten Zusammenarbeit von Investmentmanager und Unternehmensführer gerichtet. Beispielsweise: Wie werden Entscheidungen getroffen und umgesetzt? Wie steht es um die Intensität von Anreiz- und Sanktionsmechanismen? Wie oft und auf welche Weise wird miteinander geredet? Zum anderen erfolgt eine darauf aufbauende systematische Analyse der Zusammenarbeit, um Erfolgsmuster zu identifizieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Besuchen Sie uns! Kurz zu den Eckdaten: die 5. Private Equity-Konferenz findet am 31.05.2011 im Congress Center in Düsseldorf statt. Die Agenda sowie Hinweise zum Anmeldeverfahren finden Sie unter: <http://www.amiando.com/PE-Konferenz.html>.

Wenn Sie nicht dabei sein können, aber dennoch an unserer Studie teilnehmen möchten, schreiben Sie eine kurze E-Mail an: [fabian.voikowsky@mandat.de](mailto:fabian.voikowsky@mandat.de).

Die NRW.BANK ist Förderbank Nordrhein-Westfalens. Auftragsgemäß stärkt sie die wirtschafts- und strukturpolitische Entwicklung u.a. durch Förderung von Ideen und Innovationen mithilfe eines umfassenden Angebots an Produkten und Beratungsleistungen in Finanzierungsfragen.

Im Fokus der Studie GROW! steht die wachstumsorientierte Zusammenarbeit von Private Equity Gesellschaften und Unternehmen. Befragt werden sowohl Investmentmanager auf Private Equity-Seite als auch Entscheidungsträger auf Unternehmensseite.

## Ankündigung: Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm

Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Campus live“ der Stadt Hamm in Kooperation mit den Hochschulen, der Volkshochschule, der Volksbank, dem Landeskompetenzzentrum NRW und dem Westfälischen Anzeiger hält Prof. Dr. Guido Quelle am 8. November 2011 den Vortrag „Stehen Sie sich selbst im Weg? – Sieben Schritte zum persönlichen und beruflichen Erfolg“.



Für die Konferenzen  
in 2011 registrieren

## Mandat-Telekonferenz-Serie 2011:

### Wachstum: Kein Foto – ein Film

### „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“, Dr. Michael A. Kluger im Interview

In der vergangenen Telekonferenz sprach Prof. Dr. Guido Quelle mit Dr. Michael A. Kluger, Vorstand Logistik der Schenker Deutschland AG, über Unternehmenswachstum: „hohes Vertrauen“ und „gemeinsam gegen Verschwendung“ standen im Fokus.

„In der Zusammenarbeit mit einem Kunden wird es richtig spannend, wenn wir einen gemeinsamen Feind haben: die Verschwendung. Gemeinsam dagegen vorzugehen, das schweißt zusammen“, so beschrieb Kluger seine Vorstellung von einer logistischen Kunden-Allianz. „Für uns und für unsere Kunden ein wesentlicher Baustein zum Unternehmenswachstum und zugleich ein Vertrauensbeweis.“

#### Planung und Termine 2011

- o 9. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Interview mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- o **ACHTUNG: NEUER TERMIN: 30. Mai.** Ursprünglicher Termin war 06.06. - Wachstum – kein Foto, ein Film: Halbzeitfazit
- o **ACHTUNG: NEUER TERMIN: 11. Juli.** Ursprünglicher Termin war 18.07. - „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Interview mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter Quinscape GmbH, Dortmund
- o 8. August 2011: „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Interview mit Dr. Dieter Traub, Sprecher der Geschäftsführung Orizon GmbH, Augsburg
- o 5. September 2011: Thema folgt
- o 17. Oktober 2011: „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“, Interview mit Hans Andersson, Country Manager South Korea & Japan, H&M-Gruppe
- o 14. November 2011 (**ACHTUNG: GEÄNDERTE UHRZEIT: 10.00 - 11.00 Uhr**): „Wachstum an der Hochschule: Vielschichtig und langfristig“, Interview mit Prof. Dr. Ursula Gather, Rektorin der TU Dortmund
- o 12. Dezember 2011: Thema folgt



#### Bisherige Termine 2011

- 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 14. März 2011: „Die Bank und das Wachstum“, Interview mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
- o 14. Februar 2011: „Das Wachstum im Hause“, Interview mit Achim Hohorst, Vorstand Vertrieb, eQ-3 AG, Leer

Auf Wunsch können Sie jede Telekonferenz bei uns auf CD oder per MP3-Download für 49,00 EUR erwerben.

Die nächste Telekonferenz startet am 9. Mai 2011 um 17.00 Uhr: „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“.



Am 9. Mai spricht Guido Quelle live mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin über die Nachhaltigkeit des Wachstums. 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/)

## So wird aus einem e-Dokument ein kleines Magazin

Wir schreiben Artikel und Beiträge, doch wer druckt eigentlich den Mandat Growthletter®?

Bereits seit Februar 2010 produzieren wir eine Printausgabe des Mandat Growthletters® für ausgewählte Adressaten oder zur Auslage bei Konferenzen, auf denen wir Vorträge halten. Im Rahmen von Laura Schippers Berufsausbildung zur Mediengestalterin für Digital- und Printmedien besuchte sie gemeinsam mit ihrer Ausbilderin Nadine Müller die Druckerei farbinstinct GmbH in Bochum. Hier wird der Mandat Growthletter® digitalisiert und produziert.

Oliver Rudenhaus führte die beiden anhand der letzten Ausgabe bis ins kleinste Detail durch den digitalen Druckprozess. Aus erster Hand des erfahrenen Druckers konnten Nadine und Laura live miterleben, wie das Spezialpapier eingezogen wird, durch das Innenleben der Maschine läuft und schließlich fertig bedruckt am anderen Ende herauskommt. Überdies wurde die Digitaldruckmaschine geöffnet und man konnte nachvollziehen, wie die Farbe auf das Papier kommt. Speziell Laura hatte an diesem Tag die Möglichkeit, jeden einzelnen Produktionsschritt bis hin zur Weiterverarbeitung kennenzulernen.

Grundsätzlich ist es möglich, auch „mal eben“ geringe Auflagen von zum Beispiel 100 Stück drucken zu lassen. Dies ist im Digitaldruck kostengünstiger und schneller als im Offsetdruck. Ein weiteres Merkmal ist die Möglichkeit der Personalisierung und Individualisierung. Der Mandat Growthletter® entsteht in der „hp Indigo Press 3050“. Indigo, 2002 von Hewlett-Packard übernommen, ist der Name einer Reihe von höchstwertigen hp-Digitaldruckmaschinen.

Vielen Dank an das farbinstinct-Team unter Andreas Tuschen für den hervorragenden Know-how-Transfer.



## Neues (Gast-) Mitglied bei den Wirtschaftsunioren

Fabian Woikowsky ist seit April Gastmitglied bei den Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm.

Hoch über den Dächern von Dortmund fand der April-Jour-Fixe der Wirtschaftsunioren statt. Das erste Mal als Gastmitglied hat Fabian Woikowsky daran für Mandat teilgenommen. In der 15. Etage des Ende 2010 bezogenen Gebäudes der VOLKSWOHL BUND Versicherung, in der zurecht sogenannten Sky Lounge, begrüßte das Vorstandsmitglied, Dietmar Bläsing, die Wirtschaftsunioren und läutete einen Jour-Fixe mit grandioser Aussicht ein.



Nach dem ersten Kontakt von Fabian mit den Wirtschaftsunioren beim Februar-Interessenten-Jour-Fixe und der Beantragung der Mitgliedschaft (vgl. Ausgabe 03/2011), ist die Gastmitgliedschaft die nächste Stufe. Einer Art Orientierungsphase, durch die ihn seine Patin, die stellvertretende Vorsitzende der Wirtschaftsunioren, Christiane Streißig, begleiten wird.

Die Wirtschaftsunioren schaffen und leben Werte durch das Engagement ihrer Mitglieder. Fabian wird sich zukünftig im Ressort „Unternehmertum“ aktiv einbringen. Insbesondere aus dreierlei Gründen will er gezielt die Projektarbeit, eben dieses Ressorts, unterstützen.

- o Das Engagement erlaubt ihm, einen Beitrag zur weiteren Schärfung des Kompetenzprofils der Wirtschaftsunioren in Fragen des Unternehmertums zu leisten.
- o Gute Projekte für Unternehmen und Unternehmer stellen einen Wertbeitrag zu Wachstum und Entwicklung der Region dar.
- o Die Themen des Ressorts treffen Fabians Leidenschaften und Interessen an unternehmerischem Handeln, die sich seit dem Studium in Theorie und Praxis durch seine Vita ziehen.

Wir wünschen Fabian viel Spaß und Erfolg bei seiner ehrenamtlichen Tätigkeit.

# 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: © Christa Eder  
© 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. 8: Giordano Aita  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 11: AmCham Germany, Dr. Alan Weiss  
© S. 12: Logo: SRH Hamm  
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat,  
Portrait: Dr. Michael A. Kluger, Schenker  
Deutschland AG  
Portrait: Eberhard Brandes, WWF  
Deutschland  
© S. 14: Mandat, WJ Dortmund

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



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



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de



Fabian Woikowsky  
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 06.06.2011