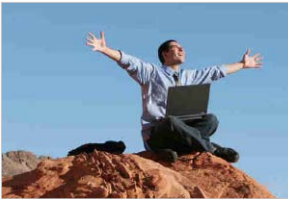


MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Spezialisten



4

**CEO-Tipp des Monats**

Experten –  
wie Sie Ihre besten Spezialisten finden



5

**Strategie & Führung**

Führungskarriere oder Spezialisten?  
Fördern Sie beides!



7

**Organisation & Prozesse**

Projektleiter – Spezialisten in vielen Disziplinen



9

**Erfolgsbericht**

Erfolgsbericht – Ergebniswachstum durch Spezialisierung



10

**Gelesen**

„The Capitalist Philosophers“ von Andrea Gabor



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Berichte und Mandat-Produkte



14

**Mandat-Intern**

Der Blick hinter die Kulissen!

# Editorial

„Die Warnungen waren verfrüht“, „Riesenschaden durch Fehlwarnungen vor Gemüseverzehr“, „EU muss nun Landwirte unterstützen“, „Chaos in der Informationspolitik“. Diese und ähnliche Meldungen gingen durch die Presse, nachdem erkannt wurde, dass der gefährliche EHEC-Erreger nicht von Gurken, Tomaten oder Salat stammt, vor deren Verzehr zuvor eindringlich gewarnt wurde. Sprossen sollen der Träger des Erregers gewesen sein, so die neue Erkenntnis.

Die Gefahr war mit dieser Erkenntnis nicht gebannt, die Ursache aber weiter eingegrenzt, die Verbraucher konnten sich entspannt dem Verzehr des geliebten Gemüses widmen, die Landwirte konnten nach einer erheblichen Irritation aufatmen, der Absatz boomte.

Was tun manche selbsternannte Experten? Sie haben, statt ebenfalls froh zu sein, einen Erkenntnisfortschritt erlangt zu haben, nichts Besseres zu tun, als über die Informationspolitik der Bundes- und Landesregierungen zu wettern. „Unsinnige Panikmache der Minister“ ist noch einer der höflichsten Vorwürfe.

Was wäre denn passiert, wenn die Warnung nicht ausgesprochen worden wäre und sich der Erreger auf den spanischen Gurken tatsächlich als die gefährliche Variante des Erregers herausgestellt hätte? Ein Desaster undenkbareren Ausmaßes wäre die Folge gewesen.

Nein, die Indikation war gegeben, die Information war richtig und hinterher ist man immer schlauer. Es gibt Situationen, in denen eine sich hinterher als zu früh herausstellende Warnung geboten ist und diese Situation gehörte dazu.

Wir brauchen keine Panikmacher, aber wir brauchen vor allem solche Schlauberger nicht, die zielgerichtet nach dem Geschehen um die Ecke linsen, um zu schauen, ob sie sich noch irgendwie risikolos profilieren können. Keine Gefahr mehr? Dann kann ich ja mal laut tönen. Auf solche „Experten“ kann ich prima verzichten.

Auch in Unternehmen kennen wir dieses „Hinterher-ist-man-schlauer“-Prinzip. Nachdem etwas fehlgeschlagen ist, kommen Personen zum Vorschein mit einer viel besseren Lö-

sung, die sie auch vorgebracht hätten, wenn man sie nur eher gefragt hätte. Abtauchexperten sind dies, par excellence. Sie sind nämlich nicht da, wenn man sie braucht und in der Situation haben sie auch mitnichten einen besseren Rat.

Kritik ist gut, wenn sie sich darauf bezieht, was in Zukunft besser gemacht werden kann und nicht, was man möglicherweise irgendwie hätte besser machen können. Die Vergangenheit lässt sich nicht verändern und in einer Situation muss man entscheiden. Jede Entscheidung ist besser als keine, auch wenn sie sich hinterher als falsch herausstellt. Hinterher ist man eben schlauer.

Viel Freude bei guten Entscheidungen – und schicken Sie die Schlauberger dahin, wo sie hingehören: Ins Abseits.

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)

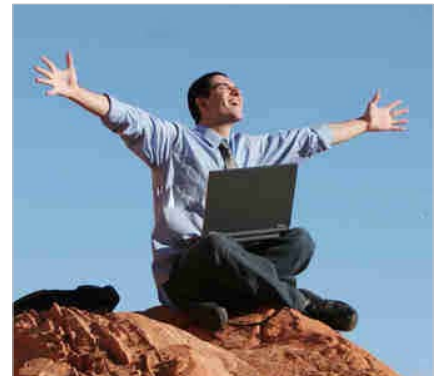


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Experten – wie Sie Ihre besten Spezialisten finden



Sie kennen diese Menschen in Ihrem Unternehmen, denen keine Hürde zu hoch ist, um ein neues, wichtiges Detail zu lösen. Sie wissen, dass Sie Mitarbeiter haben, die sich mit einigen speziellen Sachverhalten auskennen, wie kein Zweiter. Es sind diejenigen Menschen, die, wenn man als „Normalsterblicher“ vor einem bestimmten Problem steht, hinzukommen und – metaphorisch gesprochen – eine kleine Schraube ein kleines Stückchen weiter anziehen und alles funktioniert wieder. Es folgt eine völlig unverständliche dreiminütige Anweisung, die dem Experten aber locker von den Lippen geht, weil er sich auskennt.

Experten sind das Gegenteil von „Schlaubern“. Schlauberger reden viel, wissen wenig und bewirken nichts. Experten reden in der Regel wenig, wissen viel und bewirken vor allem viel.

Im Unternehmen besteht idealerweise ein guter Mix aus Experten und Generalisten, so dass Fach-, Führungs- und Prozesskompetenz im Einklang stehen. Die Frage ist: Wie finden wir Spezialisten?

### 1. Die Außensuche

- o Bevor Sie einen Experten außerhalb des Unternehmens suchen oder suchen lassen, müssen Sie sich völlig im Klaren darüber sein, wofür der Experte tatsächlich Experte sein soll und welchen Wertbeitrag er bei Ihnen leisten soll.
- o Wenn Sie einen oder mehrere Kandidaten gefunden haben, lassen Sie sich echte Arbeitsergebnisse zeigen oder verlangen Sie einen anderen Beweis dafür, dass der Experte wirklich ein solcher ist und sich nicht nur theoretisch dazu berufen fühlt.

- o Testen Sie, ob die erforderliche Detailtiefe vorhanden ist, lassen Sie den Kandidaten unbedingt reale Probleme aus Ihrem Unternehmen durchdenken und lösen. Idealerweise handelt es sich um Probleme, die Sie bereits gelöst haben, so dass Sie feststellen können, wie gut die Lösung des Kandidaten ist.
- o Stellen Sie sicher, dass der Kandidat nicht nur Wissen hat und bunkert, sondern auch Wert auf Dokumentation und Vermittlung von Wissen legt.
- o Prüfen Sie die Teamintegrität des Kandidaten. Ein isolierter Experte ist heute nicht mehr zeitgemäß.

### 2. Die Innensuche

- o Stellen Sie fest, wer für welche Probleme (nicht „Problemchen“, sondern echte Probleme) immer wieder angesprochen wird und diese Probleme löst. Hören Sie sich dazu in Ihrer Mannschaft um.
- o Wenn Sie entdecken, dass Sie unentdeckte Experten im Hause haben, die genau die Eigenschaften mitbringen, die Sie für ein bestimmtes Themenfeld benötigen, sprechen Sie mit ihnen über ein gezieltes Einbringen ihrer Expertise.
- o Die übrigen Punkte sind analog zu 1.

### 3. Die Entwicklung

Klassischerweise wird unter „Karriere“ in Unternehmen eine Position mit vielen Mitarbeitern, großem Büro und hohem Budget verstanden. Expertenkarrieren werden völlig unterschätzt und führen ein stiefmütterliches Dasein. Wenn Sie feststellen, dass sich exzellente Mitarbeiter eher als Experten denn als Führungskräfte darstellen, bieten Sie ihnen Entwicklungsmöglichkeiten, sowohl inhaltlich als auch gehaltlich. Dies sichert Ihnen einen echten Wettbewerbsvorteil.

# Führungskarriere oder Spezialisten? Fördern Sie beides!

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Existieren Führungs- und Expertenkarrieren in Ihrem Unternehmen auf Augenhöhe? Fördern Sie beides.
- o Behandeln Sie Führungskräfte und Experten gleich: in Sprache, Vergütung und Entwicklung.
- o Finden Sie frühzeitig heraus, ob sich für Ihre Mitarbeiter eine Führungs- oder Expertenkarriere empfiehlt, um Stärken gezielt einsetzen zu können.



Führungskarriere oder Spezialisten? Fördern Sie beides! Indikatoren für eine tolle Karriere? Euro, Köpfe, Quadratmeter; Ersatzweise auch Anzahl dirigierter LKW, Anzahl der Fensterachsen – ein herrlicher Begriff aus der Konzernwelt – des Büros, Höhe der Bürostuhllehne, Verfügbarkeit oder Nicht-Verfügbarkeit von Armlehnen am Bürostuhl, Größe des Besprechungstisches. Ach ja, der Dienstwagen, nicht zu vergessen – ein Thema, das ganze Heerscharen von Personalern, Mitarbeitern und Beratern beschäftigt. Dabei wird so hitzig diskutiert, dass Strategie zur Nebensache wird.

Nicht genug damit, dass diese Indikatoren derart alt hergebracht sind, dass die Anzahl derer, die sich mit einer solch simplen Definition von Karrierekriterien zufrieden geben, sinkt. Es sind auch überdies völlig unzureichende Indikatoren.

Wie wäre es stattdessen mit diesen Kriterien?

- o Eigene erzielte Resultate der letzten Jahre und deren Wertbeitrag zum Unternehmen.
- o Resultate der geführten Mitarbeiter und deren Wertbeitrag zum Unternehmen.
- o Fluktuationsrate und Verbleib exzellenter Mitarbeiter im Unternehmen.
- o Beitrag zur Positionierung des Unternehmens als Vordenker.

- o Profitabilitätsentwicklung der betreuten Kunden.
- o Anzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte.
- o Wahrgenommene Entwicklungschancen.
- o Umfang der übertragenen inhaltlichen Verantwortung.

Bedauerlicherweise ist das alles nicht sichtbar, deshalb wird es wohl im Rahmen des Bewusstseinswandels auf absehbare Zeit noch auf die Schulterklappen, Orden und Türschilder ankommen. Ein ganz wesentlicher Vorteil der obigen Kriterien ist, dass die meisten von ihnen sowohl auf Führungskräfte als auch auf Experten anwendbar sind.

### Expertenkarrieren?

Expertenkarrieren kommen in vielen Unternehmen wesentlich zu kurz. Es wird suggeriert, dass Karriere mit Führungsverantwortung zusammenhängt. Genauer gesagt: Es wird nicht nur suggeriert, sondern auch gelebt, ausgesprochen, prozessual unterstützt. Natürlich ist das vor allem für die Personalabteilungen einfacher. Eine Gehaltsstufe höher bedeutet mehr Verantwortung. Mehr Verantwortung bedeutet, Führungsverantwortung, ein größeres Büro, ein größeres Auto, also mehr Quantität. Irgendwann steht man oben auf der Leiter der Unternehmenshierarchie – oder eben nicht. Wenn es nach Personalabteilungen geht, bleibt es so einfach.

Personalabteilungen sind häufig akute Veränderungsbremsen und Standard-Zementierer, daher darf es nicht nach dem Wohlgefallen von Personalabteilungen gehen. Vielmehr ist die Unternehmensführung gefragt, sich intensiv darüber Gedanken zu machen, wie auch Experten, dezidierte Fachspezialisten, Karriere im Unternehmen machen können, ohne gleich Führungsverantwortung übernehmen zu müssen. Nur wenig ist in Sachen Personalentwicklung schlimmer, als einen guten Experten vermeintlich zu „befördern“, ihm Führungsverantwortung zukommen zu lassen, der er nicht gerecht werden kann oder will und damit zwei Baustellen zu haben: Eine Lücke auf der Expertenposition und eine Fehlbesetzung in der Führung. Das Peter-Prinzip lässt grüßen.

### **Sprache, Vergütung, Entwicklung**

Wie aber können sowohl Führungskarrieren als auch Expertenkarrieren im Unternehmen gleichermaßen existieren, auf Augenhöhe?

Dies beginnt bei der Sprache und den Signalen, die bewusst oder unbewusst gesendet werden. Solange die anfassbaren, sichtbaren Statussignale noch existieren, darf es keinen sichtbaren Unterschied geben zwischen einer Top-Führungskraft und einem Top-Fachexperten. All die sichtbaren Symbole müssen signalisieren: hier wird mit gleichem Maß gemessen. Auch in der Kommunikation müssen Experten gleichermaßen betont werden, wie Führungskräfte. Es darf eben nicht so sein, dass der Experte als introvertierter Sonderling abgestempelt und der Top-Manager als genialer Herrscher über das gemeine Volk heroisiert wird. Hier kann Kommunikation Wunder bewirken und zwar sowohl mit dem gesprochenen als auch mit dem in internen und externen Medien geschriebenen Wort.

Die Schaffung von Expertenkarrieren darf auch bei der Vergütung nicht enden. Viele Experten sehen sich genötigt, Führungsverantwortung zu übernehmen, weil sie mehr verdienen möchten und dies auf den Expertenpositionen nicht funktioniert. Warum eigentlich nicht? Geld ist kein Motivationsinstrument, aber es ist ein Hygienefaktor und es gibt überhaupt keinen sinnvollen Grund, einen Top-Experten schlechter zu bezahlen, als eine Top-Führungskraft – ebenso, wie es übrigens keinen Grund dafür gibt, Frauen und Männer mit identischer Verantwortung unterschiedlich zu bezahlen, aber das ist ein anderes Thema.

Schließlich gilt es, mit den Mitarbeitern möglichst früh zu entdecken, ob sich eine Führungs- oder eine Expertenkarriere empfiehlt. Dabei geht es nicht um Vermutungen, sondern um gestützte Beobachtungen, die der Mitarbeiter selbst und die der Vorgesetzte macht. Wenn die Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen sind, kann darüber offen gesprochen werden. Es kann individuell auf die Arbeitspräferenzen eingegangen werden und jeder Mitarbeiter fühlt sich bestmöglich berücksichtigt. Ziel ist es, dass Mitarbeiter ihre Kompetenzen gezielt einbringen, ihre Stärken ebenso gezielt zum Wohle des Unternehmens einsetzen können und sich die Reibungsverluste durch die Erkenntnis, die falsche Aufgabe zu tun, in Grenzen halten.



### **Nicht ausbremsen lassen**

Wenn es Ihnen gelingt, sowohl Führungskarrieren als auch Fachkarrieren in Ihrem Unternehmen zu fördern, haben Sie einen Riesenschritt in Richtung Wettbewerbsvorteil getan, denn Sie binden gute Mitarbeiter langfristig, indem Sie ihnen Optionen bieten. Überdies sparen Sie Zeit, Kraft, Nerven und Geld durch den Wegfall unnötiger Personalerersetzungen. Lassen Sie sich nicht von den oft starren Standards und den mäßigen, aber oft vortragenen Argumenten der Personaler einwickeln, die Ihnen weismachen wollen, dass das alles ganz schwierig und eigentlich sogar unmöglich sein soll. Suchen Sie sich Unternehmen, die schon einige Schritte in diese Richtung gegangen sind und erkundigen Sie sich bei Ihren dortigen Kollegen, welche Erfahrungen gemacht wurden.

Die Parallelisierung von Fach- und Führungskarrieren ist nicht nur möglich, sie gewinnt immer mehr an Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft. Das wird die eine oder andere Personalabteilung noch lernen müssen – vielleicht von Ihnen.

# Projektleiter – Spezialisten in vielen Disziplinen

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Projekterfolg durch das Beherrschen von „Spezialdisziplinen“.
- o Fünf wesentliche Kompetenzen, die ein Projektleiter erfüllen sollte:
  - Strukturieren
  - Planen
  - Steuern
  - Kommunizieren
  - Moderieren



„Ich habe ein Projekt, also bin ich.“ Mit diesem Leitsatz ist es in vielen Unternehmen eine erstrebenswerte Rolle, Projektleiter zu sein. Auf der anderen Seite gibt es in den Unternehmen eine immer größer werdende Projektflut, die zur Folge hat, dass jedes Projekt einen Projektleiter benötigt. Bei der Rollenannahme ebenso wie bei der Rollenvergabe ist das Bewusstsein förderlich, dass kompetente Projektleiter Spezialisten in vielen Disziplinen sind. Zu den wesentlichen Kernkompetenzen von erfolgreichen Projektleitern – neben der projektabhängigen, inhaltlichen Fachkompetenz – gehören die folgenden fünf:

### 1 Strukturieren

Zuerst einmal besitzen erfolgreiche Projektleiter die Gabe, in Strukturen zu denken. Gute Projektleiter können komplexe Sachverhalte durchdringen und in handhabbare sowie verständliche Strukturen überführen und entsprechende Teilstrukturen daraus ableiten. Sie sind ebenso gut in der Lage, das große Ganze im Auge zu behalten, wenn das Projektteam gerade auf der Detailebene diskutiert.

Mit gezielten Strukturfragen helfen sie dem Projektauftraggeber, die manchmal noch losen Gedanken zum Projektauftrag, in eine schlüssige Zielstruktur mit den entsprechenden Erfolgsmessgrößen zu übersetzen. Ebenso wie in der Auftragsklärung sorgen Projektleiter in der Planung dafür, dass die Anforderungen aus der Zielstruktur in nachvollziehbare und realisierbare Teilaufgaben und Arbeitspakete zerlegt werden. Dabei tragen sie immer Sorge dafür, dass die zusammengesetzten Einzelteile am Ende auch wieder das große Ganze ergeben. Die Fähigkeit, zu strukturieren, lässt sich recht gut daran bemessen, wie sehr ein Projektleiter in der Lage ist, komplexe Sachverhalte in Fragen zu durchdringen und sie anschließend

anschaulich und nachvollziehbar darzustellen. Ein Indiz für die gut ausgeprägte Fähigkeit zu strukturieren, ist auch der Grad der Organisation, mit der ein Mensch seinen Arbeitsalltag gestaltet.

### 2 Planen

Die zweite elementare Kompetenz liegt in der Fähigkeit, die Lücke zwischen der aktuellen Situation und dem angestrebten Ergebnis durch Vorgänge konsequent vom Ergebnis aus, rückwärts gedacht, zu schließen. Dazu gehört es auch, eine nachvollziehbare Meilenstein- und Aufgabenstruktur zu gestalten, die jede Zielgröße berücksichtigt. Bei diesem Vorgehen ist der kompetente Projektleiter sehr sorgfältig und nimmt sich die erforderliche Zeit, denn er weiß, dass dieser Zeitaufwand vor dem eigentlichen Start der Arbeit ein wertvolles Investment ist, dass in der Folgezeit viele Diskussionen und Grundsatzfragen erübrigt, weil sie so bereits ins Vorfeld geholt worden sind.

Eine sorgfältige Planung deckt Missstände und Engpässe bezüglich der Projektstruktur, der Zeitverfügbarkeit, der Ressourcen, des Budgets oder in der Vollständigkeit der zur Ergebniserreichung erforderlichen Aufgaben frühzeitig auf. Eine saubere Planung ist zum einen die Chance, die für den Projekterfolg relevanten Experten zu gewinnen und zu einem frühen Zeitpunkt einzubeziehen und zu vernetzen und zum anderen die Basis der späteren Projektsteuerung. Sowohl der Dialog zum Auftraggeber als auch der Konsens im Projektteam werden leichter, wenn alle über denselben nachvollziehbaren Plan sprechen.

Die Fähigkeit zu planen lässt sich daran überprüfen, ob eine Person plant und inwieweit sich ein planvoller Umgang mit Verantwortung in der täglichen Arbeit widerspie-

gelt. Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Planungskompetenz arbeiten eher strategisch und an den wichtigen Aufgaben und sind selten gehetzt. Die Ergebnisse ihrer Arbeit liefern sie meistens pünktlich ab und der Qualität des Ergebnisses kann man ansehen, dass die Arbeit nicht im letzten Moment oder „mit der heißen Nadel“ erledigt worden ist.

### 3 Steuern

Eine dritte Kompetenz, die zur erfolgreichen Führung von Projekten erforderlich ist, ist die Fähigkeit, komplexe Strukturen aus Spezialisten und Aufgaben zu einem vorher definierten Ergebnis zu steuern. Ein guter Projektleiter findet meist das richtige Maß an Kontrolle, sanftem Druck und Loslassen. Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass einmal definierte Strukturen fortan eigenständig im Sinne des gemeinsam definierten Ziels funktionieren. Mit Teilprojekt- und Arbeitspaket-Verantwortlichen verhält es sich genauso, wie mit externen Dienstleistern, zum Beispiel Agenturen. Das Prozedere aus Briefing, Rebriefing und Debriefing ist in einer Projektstruktur unerlässlich. Nur so wird sichergestellt, dass Projektleiter und Teilprojektleiter dasselbe Bild von der zugeordneten Verantwortung und den dazugehörigen Aufgaben haben. Zur kompetenten Steuerung gehört es auch, über den gesamten Projektverlauf ein Qualitätsmanagementsystem für die Zielgrößen „inhaltliche Qualität“, „Zeit“ und „Budget“ aufzusetzen und zu führen. Das bedeutet, dass Projektleiter regelmäßig einen dezidierten Status bezüglich dieser Zielgrößen im direkten Dialog mit den Teilprojektleitern ermitteln, diesen Status bewerten und gegebenenfalls geeignete Kurskorrekturen mit den Teilprojektleitern vereinbaren. Dabei benötigen Projektleiter das Bewusstsein, nicht die Verantwortung der Teilprojektleiter selbst zu übernehmen und diese damit aus ihrer Rolle herauszudrängen bzw. ihnen die Chance zu geben, sich aus der Rolle herauszuziehen. Insbesondere die Zuordnung von Verantwortung zu Personen und die Definition und Nachhaltung verbindlicher Termine, haben sich in unserer Erfahrung als kritische Erfolgsgrößen herausgestellt. Allein der regelmäßige Dialog über Aufgaben, die in naher Zukunft erledigt werden sollen, steigert die Verbindlichkeit innerhalb eines Projektteams signifikant.

Menschen, die gut steuern können, erkennt man daran, dass ihr Alltag eher damit ausgefüllt ist, den Fortschritt der delegierten Aufgaben zu überprüfen und die Verantwortlichen bei der Problemlösung zu unterstützen, als selbst in der Detailarbeit versunken zu sein. Sie fühlen sich in ihrer steuernden Rolle wohl und erzeugen bei den Aufgabenverantwortlichen keinen Rechtfertigungszwang, sondern eher einen konstruktiven, lösungsorientierten, gemeinsamen Dialog.

### 4 Kommunizieren

Immer da, wo mehrere Menschen an einer gemeinsamen Sache arbeiten, ist eine hohe Kommunikationskompetenz

erforderlich. Für Projektleiter gilt dies besonders, denn sie müssen das Projektkonstrukt zwischen Auftraggeber, Projektauftrag, Teilprojektleitern und Arbeitspaket-Verantwortlichen aufrechterhalten und dafür Sorge tragen, dass keiner der Beteiligten den Fokus und die erforderliche Energie verliert.

Gerade im Zeitalter der asynchronen Kommunikationsmedien wie E-Mail, Blogs und anderen technischen Plattformen, wird Kommunikation häufig als die lästige Pflicht, Informationen zu verteilen, missverstanden. Kommunikation bedeutet aber, zwischen Sender und Empfänger ein selbes Verständnis von der Sache herzustellen. Dementsprechend ist die Zeit in synchrone Kommunikation wohl investiert. Projektleiter haben also die Aufgabe, persönlich mit dem Auftraggeber und den Teilprojektleitern zu sprechen und dafür Sorge zu tragen, dass auch die anderen Projektbeteiligten im direkten Dialog miteinander bleiben und im Rahmen der Arbeit auftauchende Engpässe umgehend und konstruktiv im gemeinsamen Dialog auflösen.

Menschen mit einer guten Kommunikationskompetenz erkennt man daran, dass es ihnen keinen Stress bereitet, permanent über die wesentlichen Sachen zu kommunizieren und alle relevanten Themen offen und unpolitisch anzusprechen.

### 5 Moderieren

Die fünfte, wesentliche Kompetenz eines erfolgreichen Projektleiters liegt in der Moderation. In jedem Projekt finden sich unterschiedliche Fachgebiete, Meinungen und Interessen wieder. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, die für das Projekt bestmögliche Lösung auf der Sachebene gemeinsam zu erarbeiten und im Konsens zu verabschieden. Ebenso wichtig ist es, in vielen Arbeitstreffen und Arbeitsgesprächen eine effiziente wie effektive Struktur zu geben und für deren Einhaltung zu sorgen. Diese Fähigkeit wird von Projektteams sehr geschätzt, denn so wird sichergestellt, dass in einer ausufernden Meetingkultur hinreichend Zeit für das eigene Tagesgeschäft übrig bleibt.

Menschen mit dieser Kompetenz führen Gespräche und Arbeitstreffen immer mit einem klaren Ziel und einer vorher abgestimmten Agenda und sorgen bei jedem Tagesordnungspunkt dafür, dass ein verbindliches Ergebnis festgehalten wird. Ebenso scheuen diese Menschen nicht die Konfrontation mit anderen Meinungen und Hierarchiestufen und sind in der Lage, ihr eigenes Ego hinter die gemeinsame Sache zu stellen.

Erfüllt ein Projektleiter die hier beschriebenen fünf Kompetenzen, steigt die Wahrscheinlichkeit für den Projekterfolg signifikant an. Viele Unternehmen erkennen das mittlerweile und tragen dem Rechnung, indem sie ihre Projektleiter sorgfältiger auswählen und entsprechend in den Spezialdisziplinen qualifizieren.



# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff

## Ergebniswachstum durch Spezialisierung



Einer unserer Klienten hatte den Eindruck, dass seine Vertriebsorganisation nicht hinreichend fokussiert auf allen Geschäftsfeldern gearbeitet hat. Die Mitarbeiter ernteten vor allen Dingen die „low hanging fruits“ und entschuldigten ihr Nicht-Handeln in dem einen Bereich gerne mit der hohen Aktivität in einem anderen Bereich. Die Mitarbeiter waren Generalisten und die meisten von ihnen eher gewöhnt, ihren Erfolg zu verwalten, als die verschiedenen Märkte gleichermaßen aktiv zu bearbeiten.

Nachdem wir das Problem gemeinsam erörtert hatten, haben wir ein wenig erfolgreiches Geschäftsfeld aus der Vertriebsorganisation herausgelöst und das Projektteam mit der erfolgreichen Marktbearbeitung beauftragt. Das Team hat sehr schnell Strukturen und Prozesse gestaltet und dabei erkannt, welche Notwendigkeit an Transparenz auf Einzelkundenbasis besteht, um das Geschäft zu verstehen und verändern zu können. So entstand sehr kurzfristig ein pragmatisches Steuerungsinstrument, das sofort in den verschiedenen Prozessen bei ausgewählten Kunden und in der Anwendung verschiedener Strategien getestet und finalisiert worden ist. Erst in dieser Testphase ist dem Team richtig bewusst geworden, welche

Verantwortung es gegenüber dem eigenen Unternehmen hinsichtlich des Ergebnisbeitrages einzelner Kunden eigentlich hat. Dies führte zu einem wesentlich freieren und selbstbewussteren Auftreten gegenüber den Kunden mit einer direkten Auswirkung auf das Ergebnis.

Nach nur einem Jahr ist es dem Projektteam gelungen, die Umsatzrendite, bei Verzicht auf „faule“ Umsätze, um eine halbe Million Euro zu verbessern. Darüber hinaus hat sich die Verkaufsorganisation von administrativen Tätigkeiten, die vorher etwa 40 % des Tagesgeschäftes ausgemacht haben, befreit und sich nun ausschließlich auf die aktive Marktbearbeitung fokussiert. Die administrativen Tätigkeiten sind nicht innerhalb des Unternehmens verschoben worden, sondern im Rahmen einer konsequenten Schnittstellenoptimierung zum Kunden, nun im Wesentlichen durch die Technik lösbar. So sind zwei vorher geplante Stellen gar nicht mehr erforderlich und eine im Projektverlauf zufällig frei gewordene Stelle muss nicht mehr besetzt werden. Das Projektteam war am Ende des Projektes zurecht stolz auf seine Ergebnisse und der Projektauftraggeber mit dem Ergebnis mehr als zufrieden.

# „The Capitalist Philosophers“

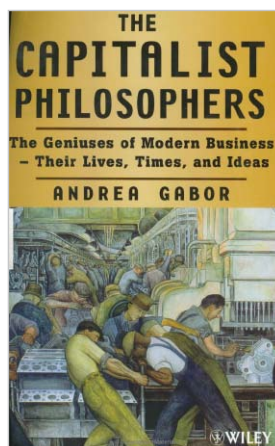
von von Andrea Gabor  
von Holger Kampshoff

Andrea Gabor widmet sich in ihrem Buch einer besonderen Art von Spezialisten, den Vordenkern, in den verschiedenen Stufen des Kapitalismus. All diese Menschen zeichnet aus, dass sie die Zeichen der Zeit erkannt haben und eine Realität geschaffen haben, die weit über das eigene Unternehmen hinaus Bedeutung für die kapitalistischen Strukturen hatte. Gabor bezieht sich dabei vor allen Dingen auf Persönlichkeiten, die den amerikanischen Kapitalismus geprägt haben, was das Buch für den Europäer nicht weniger lesenswert macht.

In „The Capitalist Philosophers“ porträtiert Gabor 10 bedeutende Persönlichkeiten aus der Vergangenheit. Sie beginnt mit Frederick W. Taylor und beschreibt die Personen über Herbert A. Simon, Alfred Chandler und Alfred Sloan bis hin zu Peter F. Drucker. Jedes Portrait beleuchtet so gut wie möglich die Person und deren große Ideen. Bei Drucker macht Gabor das zum Beispiel sehr eindrucksvoll, indem sie die Zusammenarbeit von Drucker mit Jack Welch beschreibt und aus Welch's Erfahrungsberichten interessante Linien herausarbeitet. Damit stellt sie immer wieder heraus, wie sehr die Ideen der großen Vordenker, die Realität und das Handeln in vielen Unternehmen im Guten wie im Schlechten beeinflusst haben. So

ist zum Beispiel der erfolgreiche Weg von Henry Ford nichts anders als eine konsequente Umsetzung des Taylorismus. Die Portraits sind dabei keine Glorifizierung der Personen, sondern setzen sich auch sehr kritisch mit den Grenzen der Ideen und den negativen Konsequenzen in der Umsetzung im Management verschiedener Unternehmen in der Folgezeit auseinander.

Gabors Portraits sind teilweise sehr detailliert und doch sehr lesbar. Wer Freude daran hat, sich mit Management-Theorien auseinander zu setzen, die Hintergründe so mancher moderner Management-Theorie und Modeerscheinungen in der Managementlehre verstehen möchte, trifft mit diesem Buch eine gute Wahl.



The Capitalist Philosophers: The Geniuses of Modern Business - Their Lives, Times, and Ideas

Preis: 53,99 EUR  
Taschenbuch: 398 Seiten  
Verlag: John Wiley & Sons  
Auflage: 1. Auflage (20. April 2000)  
Sprache: Englisch  
ISBN-10: 0471492477  
ISBN-13: 978-0471492474



## Persönliche Bewertung:

**Wachstumsrelevanz** ★★★★★  
Bietet das Buch Denksätze 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?

## Ankündigung: Wirtschaftsjuvenen-Jour-Fixe im Signal Iduna Park - Kino im Stadion

Am 7. Juli 2011 nimmt Fabian Woikowsky am nächsten Wirtschaftsjuvenen-Jour Fixe an einem besonders meisterlichen Ort teil: dem Signal Iduna Park, Dortmund.



Die Wirtschaftsjuvenen laden diesmal zu „Kino im Stadion“ ein.

Treffpunkt ist der Pressekonferenz-Raum des Stadions. Nach einer kurzen Begrüßung durch den Vorsit-

zenden Markus Isenburg übergibt dieser das Wort an Carsten Cramer, Direktor Vertrieb & Marketing von Bo-

ussia Dortmund. Herr Cramer wird in einem 30-minütigen Vortrag von seiner spannenden Arbeit beim „besten Fußball-Club der Welt“ berichten.

Als Highlight im Rahmen des „Kino im Stadion“ hält Christoph Maria Herbst eine Vorlesung: Ein Traum von einem Schiff. Drei Wochen unterwegs mit der „schwimmenden Schwarzwaldklinik“ – Traum oder Albtraum? Schauspieler Christoph Maria Herbst (Stromberg) war im Januar 2010 zum ersten (und letzten?) Mal auf dem TV-Traumschiff engagiert und hat seine Erlebnisse rund um diese Winterreise auf dem Dampfer der Nation aufgezeichnet. Ein traumhafter Lesespaß rund um eines der letzten Abenteuer unserer Zeit!

Fabian Woikowsky wird berichten!

## Halbzeit: Die Theorie zur Master-These „Ressourcenplanung in Organisationsentwicklungsprojekten“

Der Meilenstein „Abgestimmter Theorieteil“ der Master-These „Ressourcenplanung in Organisationsentwicklungsprojekten“ wurde im Rahmen eines Abstimmungsgesprächs am 16. Juni zwischen dem Autor Jannis Grüneboom (Foto), seinem Professor und seinem Unternehmensbetreuer Fabian Woikowsky, erreicht.

Trotz zweiwöchiger Verspätung stellt das Ergebnis alle Beteiligten zufrieden und verspricht neue Erkenntnisse bezüglich der Ressourcenplanung in Organisationsentwicklungsprojekten. Mit Anspielung auf den um zwei Wochen nach hinten verschobenen Meilenstein sagte Jannis Grüneboom: „Zwischen der Projektplanung und der Realität gibt es oft Unstimmigkeiten, die sich einfach nicht vorhersehen lassen.“

Der Theorieteil der Master-These umfasst eine ausführliche Definition und Abgrenzung aller Begrifflichkeiten, die im Fokus der These stehen. Mit Blick auf den Stand

der Technik, gibt die These einen Querschnitt gängiger Ressourcenplanungsmethoden inklusive einer kritischen Auseinandersetzung des Autors mit den jeweiligen Schwachpunkten.

Zur Zeit befasst sich Jannis mit dem Vergleich der Literatur und ausgewählten Organisationsentwicklungsprojekten, die in der Vergangenheit seitens Mandat durchgeführt worden sind. Ergänzt werden die Erkenntnisse durch eigene Ansätze, wie die Ressourcenplanung präziser, effektiver und effizienter gestaltet werden kann. Die Endergebnisse werden im Rahmen einer neuen Wissenschaftsreihe von Mandat publiziert. Mehr dazu nach dem Abpfiff am 31. August 2011.



# Technischer Handel WebSeminar: „Wachstumsfaktor Innovation – Neue Geschäftsfelder: wenn, dann richtig“

Wachsen wollen die meisten Unternehmen und „Innovation“ klingt auch gut. Wie aber kann ein Handelsunternehmen sinnvoll innovativ sein? Genau diese Frage stand im Mittelpunkt des WebSeminars des Referenten Prof. Dr. Guido Quelle am 16. Juni 2011 um 11.00 Uhr.



Eine Möglichkeit für Innovation besteht darin, sich ein zusätzliches Geschäftsfeld zu erschließen und dadurch für Wachstum zu sorgen. Viele technische Händler sehen sich sogar gefordert, neue Geschäftsfelder zu erschließen – sei es durch das Drängen eines oder mehrerer Kunden oder durch eine wirtschaftliche Notwendigkeit bedingt. Leider springen viele Unternehmen bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder wesentlich zu kurz. Initiativen erweisen sich als Rohrkrepierer; Banken winken ab oder das erforderliche Durchhaltevermögen wird unterschätzt. Aber es geht auch anders. Mit einer stringenten Methodik, die weitgehend sicherstellt, dass Initiativen, die keinen Wert schaffen, gar nicht erst angegangen werden und diejenigen zu systematisieren, die gut sind. So werden die Kräfte auf wertschaffende Vorhaben konzentriert, der Technische Händler kann wertvolle Zeit und Kosten sparen. Das Resultat: Eine wohlgeplante Wachstumsinitiative, bei deren Umsetzung der Kunde mithilft, weil er den Wert erkennt.

Sie möchten den Beitrag des WebSeminars als pdf-Datei kostenfrei erhalten? Dann senden Sie eine E-Mail an: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de), Stichwort „WebSeminar“.

## www.mandat.de Wussten Sie eigentlich ...

... dass auf der Mandat-Website ab heute, dem 4. Juli 2011 das Blog „Wachstumstreiber“ von Prof. Dr. Guido Quelle zu profitablen Wachstum startet?

... dass Sie in diesem Blog fundiert über profitables Wachstum diskutieren können?

... dass Sie hier auf dem schnellsten Weg Einsichten, Erfahrungen, Erkenntnissen in Sachen „Wachstum“ erhalten?

Regelmäßig neu, immer aktuell!



Für die Konferenzen  
in 2011 registrieren

## Mandat-Telekonferenz-Serie 2011:

### Wachstum: Kein Foto – ein Film „Wachstum am POS - weit entfernt vom Zufall“, Hugo Reissner im Interview

In der letzten Telekonferenz sprach Prof. Dr. Guido Quelle mit Hugo Reissner, Geschäftsführender Gesellschafter RR Vertrieb + POS GmbH, Hannover, über Wachstum am POS.

#### „Den Sieger erkennt man am Start“

Dass Wachstum am POS weit entfernt vom Zufall ist, machte Hugo Reissner auf der Mandat-Telekonferenz deutlich. Für den früheren Markensprecher Street One und CEO der CBR-Gruppe steigern drei wesentliche Hebel die Performance am POS: Sortiment, Präsentation, Personal. Dabei sei es egal, ob der Ort, an dem das Geld in die Wertschöpfungskette kommt, ein eigener Laden, ein Shop im Shop oder das Internet ist.

„Zudem zeigt die Erfahrung: Es geht nicht um eine Strategie für das Unternehmen oder für den POS, sondern um das Geschäftsmodell an sich. Denn dies ist direkt zur Umsetzung konzipiert – und trennt schnell die Spreu vom Weizen“, erklärte er im Gespräch mit Guido Quelle.

Ein grundsätzliches Erfolgsprinzip für Wachstum liegt aus Reissners Sicht in der Fähigkeit zum Erkennen von Ordnungsmustern und Rastern. Strukturierte Prozesse ließen sich in beliebig vielen Einheiten multiplizieren. Die Zellteilung, wie der heutige Berater die Untergliederung in Einheiten bezeichnet, mache das Wachstum handhabbar. Zugleich ließen sich Kundennutzen, Leistungsangebot und Umsatzmechanik weiter zentral steuern.

#### Planung und Termine 2011

- o **ACHTUNG: NEUER TERMIN: 11. Juli 2011.**  
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: „Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner“, Interview mit Udo Mager, Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Dortmund
- 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 30. Mai 2011: „Wachstum am POS - weit entfernt vom Zufall“, Interview mit Hugo Reissner, Geschäftsführender Gesellschafter RR Vertrieb + POS GmbH, Hannover
- o 9. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Interview mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- 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 „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Interview mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter Quinscape GmbH, findet am 11. Juli 2011 um 17.00 Uhr statt.**



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/)

## Wachsen mit der Zeit

Linda Vollberg reichte ihre Studienarbeit ein, Janine Koppert feierte ihr 1-jähriges Jubiläum bei Mandat und Nadine Müller ist bereits neun Jahre an Bord.

Linda Vollberg hat in den letzten zehn Wochen intensiv an ihrer Studienarbeit zum Thema „Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Grundlagen, Konzeption und Eingrenzung“ gearbeitet, diese nun fristgerecht an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm eingereicht und im Rahmen eines Kolloquiums präsentiert. Die Gesamtnote „sehr gut“ freute Linda und Mandat gleichermaßen. Anfang Juni hat Linda mit den Arbeiten an der daran anschließenden Bachelor-Thesis mit dem Titel „Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Formatvergleich und Folgerung“ begonnen. Auch diese Arbeit wird, wie die Studienarbeit von Prof. Dr. Guido Quelle wissenschaftlich und von Holger Kampshoff aus Unternehmenssicht betreut. Mit dem Rektor ihrer Hochschule, Prof. Dr. Ulrich Franke hat Linda auch einen hochkompetenten Zweitberater. Für den Endspurt des Studiums wünschen wir viel Erfolg, die Daumen sind gedrückt.

Das erste Jahr verging wie im Flug, solange unterstützt Janine Koppert bereits Guido Quelle und Holger Kampshoff als Assistentin der Geschäftsführung. „Am Anfang habe ich ganz schön geschwitzt, und zwar nicht nur wegen der Außentemperaturen“, sagt Janine. Mögen weitere erfüllende und erfolgreiche Jahre mit vielen ergriffenen Wachstumsmöglichkeiten folgen.

Das erste Jahr ist für Nadine Müller schon lange her. Seit neun Jahren verstärkt sie Mandat im Back Office, inzwischen als Beratungsassistentin. Damit ist Nadine neben Holger Kampshoff und Guido Quelle die „Dienstälteste“ bei Mandat. Auf ein gutes Zehntes, Nadine!



Nadine Müller, Janine Koppert (re), Linda Vollberg (vorne)

## Kevin Sabbadin ist Meister im Landesverband Westfalen

Nachdem er noch mit der Boxer-Hündin Bonnie im April erfolgreich den Kreismeistertitel in Recklinghausen verteidigt hatte, nahm Kevin Sabbadin im Juni an der Turnierhundesport-Meisterschaft des Landesverband Westfalen beim HSV Dortmund Wickede-Asseln teil.

Diesmal startete das Mandat-Teammitglied allerdings mit seinem eigenen Belgischen Schäferhund Riko beim 5000-Meter-Geländelauf und schlug prompt seine persönliche Bestzeit von 18:13 Minuten im Vorjahr.

Die beiden sicherten sich mit einer hervorragenden Zeit von 17:38 Minuten den 1. Platz in der Altersklasse männlich, 19 Jahre.

Durch diesen Sieg haben sich Kevin und Riko erfolgreich für die Bundessiegerprüfung des Deutschen Verbands der Gebrauchshundesportvereine e.V. (DVG) im Juli in Oldenburg qualifiziert, mit dem klaren Ziel, auch dort ganz oben auf dem Podest zu stehen.

Wenn ihnen das gelingt, startet das Mensch-Hund-Team auch bei der deutschen Meisterschaft des Deutschen Hundesportverbands e.V. (DHV) im August in Weeze und wer weiß, zu welchen Leistungen sie bis dahin in der Lage sind.

Mandat wünscht den beiden weiterhin viel Erfolg, auf dass sich das Regal in Kevins Zimmer noch mit vielen weiteren Pokalen füllt!



Kevin Sabbadin mit Hund Riko

# 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

Redaktionsassistentz  
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: © Kovalenko Inna  
© 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: pressmaster  
© S. 8: Prozessdefinition, Mandat  
© S. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 11, 12, 14: Mandat  
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat, Portrait: Dr. Gero Presser

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Jannis Grüneboom  
jannis.grueneboom@mandat.de



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de



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



Kevin Sabbadin  
kevin.sabadin@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 01.08.2011