



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Start



4

CEO-Tipp des Monats

Start – Beginnen Sie jetzt und behalten Sie das Tempo bei



5

Strategie & Führung

Starten, Beginnen, Handeln –
Wie Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur zum Denken führen,
sondern auch zum Tun



7

Organisation & Prozesse

Change Management – das Veränderungskonzept ist erst
der Anfang



9

Erfolgsbericht

Die Organisation folgt den Prozessen – und nicht
andersherum



10

Gelesen

I Need Your Love – Is That True?: How to Stop Seeking Love,
Approval, and Appreciation and Start Finding Them Instead
von Byron Katie



11

Termine & Veröffentlichungen

Vorträge, Konferenzen und das 9.



Internationales
Marken-Kolloquium



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Unser Fokusthema in diesem Monat: „Start“. Wer einige meiner aktuellen Blogposts (www.wachstumstreiber.de) gelesen hat, stellt fest, dass mich und uns das Thema Freiheit und Selbstverantwortung in der letzten Zeit sehr beschäftigt hat. Die ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass wir der festen Überzeugung sind, dass ein hohes Maß an Selbststimmung und Selbstständigkeit wesentliche Voraussetzung für das Eintreten profitablen Wachstums ist.

Welche Initiative aber soll man selbstständig starten, wenn man annimmt, dass irgendwo wieder jemand „um die Ecke kommt“, der das Gestartete ausbremst? Die Antwort ist: Diejenige Initiative, von der man überzeugt ist.

Warum? Ganz einfach: Weil es sich lohnt, sich einzusetzen, weil es sich lohnt, etwas zu starten, wovon man überzeugt ist. Weil man nicht weiß, ob man wirklich ausgebremst wird. Und wenn man dann ausgebremst werden würde, hätte sich das Starten dennoch gelohnt, bringt es doch neue Erkenntnisse mit sich.

Zögern Sie also nicht. Starten Sie die Initiativen, die Sie für richtig halten, lassen Sie sich nicht von irgendwem oder irgendetwas abhalten. Anderenfalls müssten Sie sich irgendwann den Vorwurf gefallen lassen, Sie hätten nicht alles versucht – einmal ganz abgesehen von Ihrer eigenen Unzufriedenheit, denn das Starten liegt Ihnen vermutlich im Blut.

Durchstarten können Sie auch auf dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium, das am 6. und 7. September stattfindet. Ein fulminantes Programm, ein ausgezeichnetes Ambiente, genau der richtige Ort, um Durchzustarten, mit neuen, frischen Gedanken für das Wachstum Ihrer Produkt- oder Unternehmensmarke. Lernen Sie von zum Beispiel Kärcher, Hublot oder dem WWF, wie Wachstum (nachhaltig) gestaltet werden kann und treffen Sie auf ein erlesenes Publikum.

Einen guten Juli wünscht Ihnen



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/mandat_guido



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog

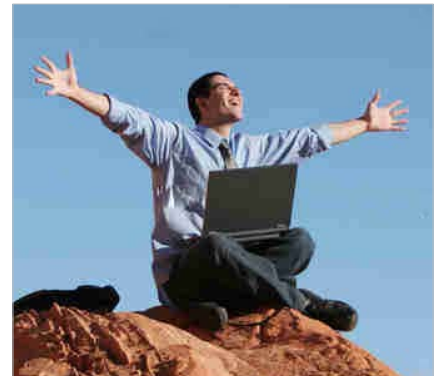


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

**Start – Beginnen Sie jetzt und
behalten Sie das Tempo bei**



Als CEO, Geschäftsführer, Unternehmer stehen Sie unter der ständigen Herausforderung, mit Resultaten aufzuwarten. Ungeduld ist Ihnen nicht fremd. Manchmal ärgern Sie sich darüber, dass Dinge nicht schneller funktionieren, oder zumindest angegangen werden.

Nicht selten werden Sie für Ihre Ungeduld kritisiert. Zu schnell würden Entscheidungen fallen, nicht alle Informationen seien eingeholt worden, mehr Sorgfalt sei notwendig. So kritisieren Aufsichts- und Beiräte gern, ganz zu schweigen von Analysten, Aktionären oder auch Betriebsräten.

Das Besondere an dieser Kritik: Sie erfolgt stets im Nachhinein. Nachher sind wir aber immer schlauer als in einer spezifischen Situation. Nachher zu kritisieren, was man alles hätte besser machen können, ist müßig, weil billig. Die Kritik im Nachhinein dient meist nur der eigenen Selbstdarstellung. Hätte, könnte, sollte: Zu spät, meine Lieben.

Lassen Sie sich nicht irritieren. Behalten Sie Ihre Geschwindigkeit bei. Halten Sie den Start-Knopf stets in Ihrer Nähe. Fordern Sie weiterhin von Ihren Mitarbeitern, von Ihren Lieferanten, von Ihren Kooperationspartnern, dass öfters gestartet als gestoppt oder gebremst wird. Beginnen Sie jetzt mit der Initiative, die Sie schon längere Zeit angedacht oder sogar grobgeplant haben. Wenn Sie schon eine Feinplanung zur Hand haben: Umso besser und umso wichtiger ist der Sofortstart.

Überlassen Sie die Sorgfalt den Teams, die an der Umsetzung Ihrer Initiative beteiligt sind. In der Umsetzung, in der Realisierungsphase werden sich noch genügend Unwägbarkeiten ergeben, derer man habhaft werden muss, um zum Erfolg zu gelangen. Aller Voraussicht nach sind diese Unwägbarkeiten anderer Natur als man sie hätte vorher absehen können.

Es geht hier wohlgerne nicht um blindes Hineinrasen in eine ungewisse Situation, aber die meisten uns bekannten Veränderungssituationen und Wachstumsphasen sind dadurch gekennzeichnet, dass sehr wohl reichlich Erkenntnisse vorliegen, es aber an Umsetzungswillen, Umsetzungskompetenz und an Zutrauen mangelt. Vielmehr wird zu häufig auf Perfektion gesetzt. Perfektion aber ist einer der wenigen Zustände, die in kaufmännischen Berufen nie erreicht werden.

Vergessen Sie die Perfektion. Gehen Sie davon aus, dass man Ihnen ohnehin irgendwann irgendein „unsorgfältiges“ Vorgehen vorwerfen wird. Und wenn schon: Hauptsache, Sie haben die Nase im Wettbewerb vorn. Hauptsache, Sie haben etwas begonnen, an das Sie glauben. Hauptsache, Sie haben etwas dabei gelernt. Letztendlich setzt sich nicht derjenige mit dem allerbesten Konzept am Markt durch, sondern derjenige, der sich getraut hat, das Unperfekte zu starten und auf dem Weg der Realisierung zu lernen. Geschwindigkeit schlägt Perfektion. Immer.

Starten, Beginnen, Handeln

Wie Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur zum Denken führen, sondern auch zum Tun

von Guido Quelle

Kurzübersicht

Die richtigen Dingen richtig tun. Fünf Prinzipien:

- o Verzichten Sie auf Perfektion.
- o Führen Sie Ihre Mitarbeiter in einem sicheren Rahmen.
- o Sorgen Sie dafür, dass Fehler in der Zukunft nicht wieder passieren.
- o Führen Sie Pilotprojekte durch.
- o Sprechen Sie Lob bei positiver Veränderung aus.



Ja, selbstverständlich ist der Titel dieses Beitrags provokant, denn letztendlich tun alle Mitarbeiter irgendetwas. Und viele Mitarbeiter tun sogar nicht nur irgendetwas, sondern etwas Wirksames. Aber, und dies ist ein großes „Aber“: Vieles geschieht zu langsam, zu spät, zu durchdacht.

Richtig: Dinge können auch zu sehr, zu lange durchdacht werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich Arbeits- oder Projektteams darin ergehen, ein Konzept zu erarbeiten, das nahezu perfekt ist – im besten Sinne, dabei aber leider aus den Augen verlieren, dass der Markt das Konzept entweder schon erhalten hat oder es gar nicht mehr benötigt.

Natürlich ist der Grat schmal: Wann sind Dinge „fertig“, wann sind sie marktreif, wann erleidet man eben keinen Schiffbruch mehr, das, was man am meisten fürchtet? Es gibt keine klare Antwort auf diese Fragen, weil sie situations- und umfeldabhängig sind. Was aber sehr wohl möglich ist, – und das ist eine Beobachtung aus der Begleitung von mehreren hundert Projektteams in unserer Beratungsarbeit – ist, dass es einige Prinzipien gibt, welche die Führung etablieren kann, um die Geschwindigkeit zu erhöhen ohne signifikante Sorgfaltsverluste zu erleiden.

Fünf Prinzipien werden besonders deutlich und nachfolgend ausgeführt. Ein „Disclaimer“: Wir sprechen hier von kaufmännischen Zusammenhängen. Bei einem Umfeld im gesundheits- oder sicherheitsrelevanten Bereich sind andere Maßstäbe anzulegen:

1. Perfektionsverzicht

Das Wichtigste ist der Verzicht auf Perfektion. Perfektionsstreben ist oft der Tatsache geschuldet, dass man sich nichts vorwerfen lassen möchte. Vielfach wird auch – durchaus schlüssig – unterstellt, dass zu starkes Perfektionsstreben daher aus mangelndem Selbstbewusstsein der Beteiligten stammen könnte, denn erst wenn man perfekt ist, kann niemand mehr Kritik üben.

Perfektion ist aber einer der wesentlichen Produktivitätskiller, denn nahezu nichts im kaufmännischen Bereich, in der Unternehmensentwicklung, in der Schaffung profitablen Wachstums, muss perfekt sein. Wie oben angemerkt: Von der Feuerwehr erwarte ich, dass sie ein Feuer perfekt und vollständig löscht, von einem Neurochirurgen erwarte ich Perfektion, aber wir in kaufmännischen Berufen können uns Fehler erlauben, weil sie oft keine signifikanten Auswirkungen haben.

Die Strategie, etwas zu 80 Prozent auszuarbeiten und dann mit der Realisierung zu starten, ist in der Unternehmensentwicklung, in Wachstumsprojekten, fast immer richtig. Die meisten konzeptionellen und strategischen Arbeiten lassen sich im Realbetrieb weiter verfeinern und justieren. Mehr noch: Der Realbetrieb liefert wertvolle Erkenntnisse, in welche Richtung Verbesserungen gehen müssen. Diese Strategie kann durch die Führung ausgezeichnet vorgelebt werden.

2. Sicherer Rahmen

Mitarbeiter benötigen von der Führung einen sicheren Rahmen, sollen sie schneller werden und sich zutrauen, eher in den Realbetrieb zu gehen. Es ist kontraproduktiv, wenn ein schnelles Handeln von der Führung gefordert wird, aber dabei entstehende Fehler offen oder versteckt sanktioniert werden. Häufig halten schwache Führungskräfte dem Druck nicht stand, dass ihre Mitarbeiter Fehler machen und die Führungskraft wiederum das Feedback vom Markt oder von der vorgesetzten Instanz bekommt. Ein hoher Geschwindigkeitsanspruch bedingt eine Führung mit kräftigem Rückgrat.

Bedenken Sie stets, dass nur die gelebte Praxis zählt. Mitarbeiter registrieren, was tatsächlich ausgeübt wird und nicht das, was irgendwo einmal schriftlich festgehalten wurde.

3. Zukunftsorientierung im Umgang mit Fehlern

Der Umgang mit Fehlern ist zu häufig durch ein bohrendes „Warum“ gekennzeichnet. Es gibt Unterschiede zwischen einem solchen bohrenden „Warum ist Dir das denn passiert?“ oder „Wie konnte das denn überhaupt geschehen? Wer ist dafür verantwortlich?“ und einem „Wie können wir das Problem jetzt schnell lösen und was können wir aus der Vergangenheit präventiv für die Zukunft lernen?“

Dies ist eine Grundhaltung, die auch im Führungsgespräch etabliert sein muss, will die Führung die Mitarbeiter für ein schnelleres Handeln gewinnen. Man kann diese Haltung auch vernunftmäßig argumentieren, denn die Vergangenheit lässt sich ohnehin nicht mehr ändern, aus der Vergangenheit lässt sich auch nur dann lernen, wenn man Muster erkennt und das Einzige was zählt, ist den Schaden so schnell wie möglich zu reparieren (falls überhaupt ein Schaden eingetreten ist) und dafür Sorge zu tragen, dass dieser Fehler in der Zukunft nicht wieder eintritt.

4. Pilotprojekte

Die Diskussion, ob sich Pilotprojekte lohnen oder nicht, ist alt. Wir favorisieren eine Pilotphase, in der in einem wohlwollend-kritischen Umfeld Tests erfolgen können. Dies können Produkttests im Rahmen eines begrenzten Umfelds sein (auch regionale Beschränkungen können hier greifen), aber auch Prozess-Tests, also die Einführung neuer Abläufe in Logistik, Vertrieb, Service, usw.

Um eine Pilot-Kultur zu fördern, bedarf es der klaren Identifizierung eines solchen wohlwollend-kritischen Umfelds, insbesondere der Identifikation von Kunden, die bereit sind, mögliche kleinere Misstände zu ertragen und dafür die Gelegenheit haben, aktiv an der Unternehmensentwicklung teilzuhaben. Dieser Kundenkreis bedarf dann auch einer besonderen Aufmerksamkeit und Pflege.

5. Belohnung von Veränderung

Wer uns kennt, weiß, dass wir stark dafür plädieren, Resultate zu belohnen, also „Output“ und nicht Tätigkeiten, also „Input“. Der Aufwand, der für ein gewisses Resultat erbracht werden muss, ist letztlich sekundär, denn die internen und externen Kunden sind nur an dem Resultat interessiert.

Eine Ausnahme gibt es aber: Wenn ein neues Verhalten, eine Veränderung erzielt werden soll – und genau darum geht es, wenn ein Unternehmen seine Prinzipien auf schnelleres Handeln, flinkes Agieren ausrichten will –, dann ist das erwünschte Verhalten, das in genau diese Richtung geht, zu belohnen. Dabei brauchen wir noch gar nicht über monetäre Belohnung zu sprechen, sondern es sind ein spezifisches Lob, die Übergabe von verantwortungsvolleren Projekten, die Übertragung von mehr (Führungs-) Verantwortung ebenso hilfreich, um zu würdigen, dass sich Mitarbeiter in die gemeinsam beschlossene, als richtig erkannte Richtung bewegen.

Wenn doch so viele den bekannten Spruch „Nicht die Großen werden die Kleinen schlagen, sondern die Schnellen die Langsamen“ zitieren, bleibt doch die Frage offen, warum sich nicht mehr Unternehmen auf den Weg machen, ihre Geschwindigkeit zu erhöhen, um schnellere Erkenntnisse zu erlangen.

Vielleicht, weil es eben doch Mühe macht und auch Konsequenzen in der eigenen Führung mit sich bringt?

Change Management – das Veränderungskonzept ist erst der Anfang

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

Verankern Sie Veränderungen in Ihrem Unternehmen nachhaltig:

- o Beziehen Sie die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter in die neue Prozess- und Aufbauorganisationssicht mit ein.
- o Die neuen Prozesse und Werkzeuge benötigen eine Einführungsphase, bevor sie in das Tagesgeschäft überführt werden.
- o Geben Sie nach der Schulung genügend Raum für Fragen und auditieren Sie. Stellen Sie sicher, dass die alte Gewohnheit in den neuen Abläufen eintritt.



In einigen Organisationen erleben wir es, dass Reorganisation und Change Management synonym verwendet werden. In diesen Organisationen ist es dann nicht selten der Fall, dass die Führungsebene das entsprechende Projekt als abgeschlossen betrachtet, wenn ein entsprechender neuer Organisationsvorschlag in Form eines Organigramms auf dem Tisch liegt.

Unserer Erfahrung zu Folge ist dies einer der Hauptgründe, an dem Veränderungsinitiativen scheitern. Jede nachhaltige Veränderung sollte von dem angestrebten Ergebnis ausgehend definierte Prozesse zur Grundlage haben. Auf Basis dieser Prozesse sollte ebenso ein Organigramm als Organisationsvorschlag für das gesamte Unternehmen oder die reorganisierte Unternehmenseinheit vorliegen. Jedoch ist dies nicht das Ende des Veränderungsprozesses, sondern erst der Anfang. Bis hierhin sind die Ergebnisse im Wesentlichen im Labor entstanden und auf einem mehr oder weniger theoretischen Level. Der im Folgenden beschriebene Weg zeigt eine Möglichkeit auf, Veränderungen nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Die Praxis validiert das Konzept

Nach Fertigstellung der Prozess- und der Aufbauorganisationssicht und den zugehörigen Präsentationen der Ergebnisse, liegt es nun in der Führungsverantwortung die operativ an den Prozessen beteiligten Mitarbeiter in die Auseinandersetzung mit den neuen Prozessen zu führen. In dieser Phase können sich die Mitarbeiter

mit den neuen Gedanken und Prozessen auseinandersetzen und sie anhand ihrer Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft überprüfen. Die Diskussion führt in aller Regel zu einem Feinschliff der Prozesse und zu einem ersten Commitment der in die Abläufe involvierten Mitarbeiter. Während der Überprüfung machen sich die Mitarbeiter auch die ersten Gedanken darüber, welche Werkzeuge sie im Verlauf der Prozessarbeit benötigen werden. Die Komplexität dieser Werkzeuge beginnt mit einfachen Checklisten und steigert sich bis hin zu Veränderungen in den bestehenden EAP- oder Warenwirtschaftssystemen. So erfahren die beteiligten Mitarbeiter im Rahmen der Validierung, dass ihnen keine Prozesse „übergestülpt“ werden, sondern sie in der Ausgestaltung der Details intensiv beteiligt werden.

Die Zeit der Werkzeugmacher

Nach dieser ersten Überprüfung sind die Mitarbeiter gefragt, gemeinsam mit den unterstützenden Organisationseinheiten, wie zum Beispiel dem Controlling, die wichtigsten Werkzeuge zu erstellen. Dabei lassen sich einfache Werkzeuge, wie Checklisten, direkt in ihrer finalen Form abbilden, während komplexere Systemveränderungen oftmals besser zuerst in pragmatischen Lösungen umgesetzt werden. Das heißt, bevor die Mitarbeiter ein neues Controllinginstrument in der Unternehmens-Software implementieren lassen, kann es durchaus sinnvoll sein, dieses Instrument erst einmal in einer Tabellenkalkulation abzubilden und solange händisch zu füllen, bis das Instrument eine gewisse Reife aufgrund der Er-

fahrungswerte erreicht hat. In diesem Reifegrad lässt es sich dann mit klaren Instruktionen in die IT übergeben und in höherer Geschwindigkeit und zu geringeren Kosten in die Systeme implementieren.

Der Praxistest zeigt, ob es funktioniert

Jeder neue Prozess sollte vor seiner entgeltigen Einführung einen Testdurchlauf absolvieren. In diesem Test überprüfen die Mitarbeiter in „Realtime“, ob Verantwortlichkeiten, Abfolgen, Ergebnisqualität an den Übergabepunkten, das Timing sowie die Ergebnisqualität am Ende des Prozesses den Erwartungen in der Prozessdefinition entsprechen. In dieser Pilotierungsphase sollen sich die Mitarbeiter noch einmal sehr kritisch mit den Prozessen auseinandersetzen, um eine finale Justage zu gewährleisten.

Ausbildung ist Grundlage für erfolgreiche Veränderung

Sind die Prozesse überprüft und pilotiert, gilt es, auf der Mitarbeiterseite nachzusehen, welcher Mitarbeiter welchen Ausbildungsbedarf hat, um den Anforderungen aus den neuen Prozessen gerecht werden zu können. Dabei ist es nicht ausreichend, einen Schulungsplan aufzusetzen



und die Mitarbeiter quasi mit der „Gießkanne“ zu beschulen, sondern es ist erforderlich, den Leistungsstand der Mitarbeiter zu überprüfen, sie in den notwendigen Fähigkeiten auszubilden und den neuen Leistungsstand am Ende wiederum zu überprüfen. Diese Ausbildungsphase stellt auch noch einmal sicher, dass alle involvierten Mitarbeiter mit den Prozessen in der Tiefe verbunden werden.

Übergabe an das Tagesgeschäft

Jetzt werden die Prozesse und Werkzeuge im Tagesgeschäft eingeführt und die Aufgabe der Führungskräfte ist es nun, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter diese neuen Prozesse auch anwenden und nicht in alte Muster zurückverfallen. Genauso wichtig ist es, den im Tagesgeschäft entstehenden Fragen der Mitarbeiter Raum zu geben und sie in der Unsicherheit der neuen Aufgaben zu begleiten und zu coachen, bis sie in der neuen Aufgabe die alte Sicherheit der gewohnten Abarbeitung wiedergefunden haben.

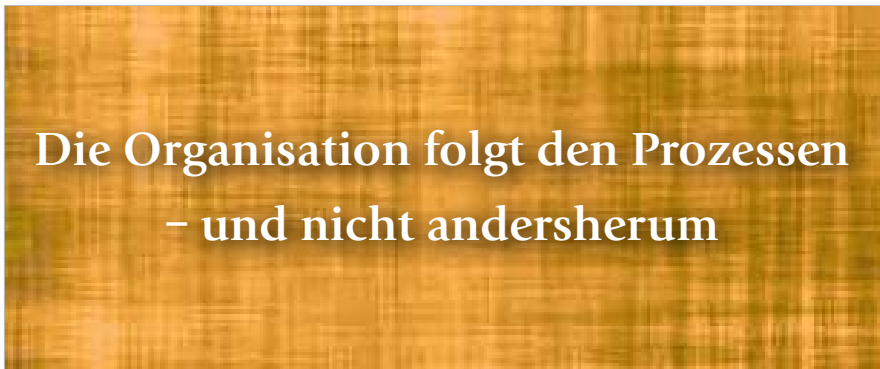
Ein finales Audit überprüft die Nachhaltigkeit der Umsetzung

Arbeiten die Mitarbeiter über mehrere Zyklen in den neuen Prozessen, kann es sinnvoll sein, einen formalen Audit durchzuführen, an dessen Ende den Mitarbeitern bescheinigt wird, dass sie in der Lage sind, die neu eingeführten Prozesse zu leben und dass sie diese Prozesse im Tagesgeschäft nachweisbar abbilden. Die im Rahmen des Audits entstehende Prüfungssituation sorgt in der Regel noch einmal für etwas Unruhe in der Organisation, ist aber ein Treiber dafür, die Aufmerksamkeit auf die veränderten Prozesse fokussiert zu halten, bis sie anfängt, Gewohnheitsmuster auszubilden.

Geht ein Unternehmen diesen Weg der Einführung der veränderten Prozesse konsequent und für jeden Prozess, so bildet sich abschließend sukzessive und quasi von allein die neue Aufbauorganisation, die im Organigramm beschrieben worden ist, allein durch das Realisieren der Abläufe und zeigt, was hinter dem fundamentalen Satz der Organisationslehre steckt: „Die Organisation folgt den Prozessen.“

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



Ein interessantes Projekt startete einmal bei einem Abendessen mit einem sehr guten Klienten. Die Diskussion kam auf zwei konfligierende Organisationseinheiten in seinem Unternehmen und quasi auf der Serviette bildete der Klient seine Gedanken zu einem neuen Organigramm ab. Diesen Dialog nahmen wir später noch einmal auf und einigten uns auf ein Projekt, das die Konfliktlösung zwischen den beiden Organisationseinheiten zum Ziel hatte und als Ergebnisvorgabe eine klare Abgrenzung der beiden Organisationseinheiten an den relevanten Schnittstellen hatte.

In verschiedenen Workshops haben wir Verantwortung und Aufgaben der beiden Organisationseinheiten definiert und es kristallisierte sich die gemeinsame Idee heraus, eine Art interne Beratung aufzubauen, so dass die eine Organisationseinheit die inhaltliche Verantwortung übernahm und die andere eine klare Dienstleistungsfunktion übernehmen konnte. Diese Grundidee ist in der Dienstleistungseinheit aufgenommen worden und die Mitarbeiter bekamen die Chance, sich Gedanken zu machen, welchen Nutzen sie als Dienstleister stiften konnten und wie sie das im Tagesgeschäft abbilden konnten. Diese Workshops fanden sehr praxisnah statt

und involvierten sowohl Verkaufsf lächen als auch Endkunden des Unternehmens. Daraus ergab sich letzten Endes ein Prozessgerüst und ein Bündel an Dienstleistungen für die inhaltlich verantwortliche Organisationseinheit, das sich in ein einfaches und nachvollziehbares Organigramm überführen lies.

Die in der Organisation aufgestellten Mitarbeiter waren sämtlich in die Gestaltung der Organisationseinheit und der dazugehörigen Prozesse eingebunden und identifizierten sich vom ersten Tag an mit dieser neuen Organisation, so dass trotz des Verlustes inhaltlicher Verantwortung keine signifikanten Reibungsverluste zwischen den beiden Organisationseinheiten entstanden sind, sondern die Grundlage geschaffen war für eine hoch effiziente und effektive Zusammenarbeit im Unternehmen zum Wohl des Kunden des Unternehmens.

Der Klient war hoch zufrieden, die neue Funktion bringt nach wie vor erheblichen Nutzen und das Organigramm hat auch vier Jahre nach der Definition noch Bestand, so dass die in das Projekt investierten Ressourcen, die Zeit und das Geld im Unternehmen als wohl investiert verbucht worden sind.

I Need Your Love – Is That True?: How to Stop Seeking Love, Approval, and Appreciation and Start Finding Them Instead

von Byron Katie

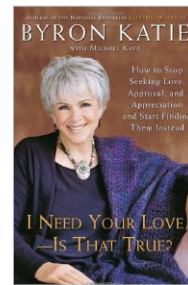
von Holger Kampshoff

In diesem Buch geht Byron Katie auf die Beziehungen zwischen Menschen ein, was in jedem Unternehmen von höchster Relevanz ist. Was Byron Katie als „Liebe“ bezeichnet, könnte man im übertragenen Sinne als Selbstbewusstsein und Wertschätzung der eigenen Person deuten. Die Autorin setzt sich in diesem Buch damit auseinander, dass die Erziehungsmuster in der westlichen Welt über lange Zeit darauf ausgelegt waren, von anderen gemocht zu werden, Bestätigung und Wertschätzung zu erlangen, was dazu führt, dass viele Menschen genau diese Attribute brauchen, um sich gut zu fühlen, was aber auch dazu führt, dass viele Menschen die Ursachen für Unglück und Fehler bei anderen Menschen und nicht bei sich selbst suchen.

Byron Katie hat mit ihrem Bestseller „Loving what is“ den Grundstein dafür gelegt, die Verantwortung für sein eigenes Glück und Unglück selbst in die Hand zu nehmen. In dem vorliegenden Buch „I need your love – Is that true?“ hilft sie ihren Lesern zu jedem Punkt in der eigenen Geschichte zu beleuchten, an dem ein Mensch meint, dass ihm genau das fehlt, wonach er am meisten sucht, nämlich die Liebe des Partners, den Respekt der eigenen Kinder oder die Anerkennung durch den Boss.

In zwölf Kapiteln voller Beispiele aus dem Leben löst die Autorin viele „Gedankenknotten“, die hinter der Suche nach Bestätigung und Wertschätzung liegen, auf und nimmt den Leser Schritt für Schritt in die Verantwortung für sein eigenes Glück.

Byron Katie beginnt damit, die Aufmerksamkeit auf den inneren Dialog mit den eigenen Gedanken zu richten und macht schon zu Beginn des Buches deutlich, dass hier die Energiequelle liegt, die über unser Glück und Unglück entscheidet. In einem kurzen Abriss nimmt sie dann noch einmal die vier Fragen auf, die sie in „Loving what is“ ausführlich herausgearbeitet hat. In den folgenden Kapiteln setzt sie sich anhand von realen Beispielen aus ihrer Beratungspraxis intensivst mit vielen Facetten auseinander, in denen die Suche nach Bestätigung und Anerkennung in der Außenwelt alltäglich sind und zeigt Wege auf, die diese Sicht nach innen kehren lassen. Dadurch, dass die Beispiele sämtlichst aus realen Situationen mit ihren Klienten sind, gibt es für jeden Leser und für jede Leserin Anknüpfungspunkte, sich zu identifizieren und Einstiegspunkte, sich mit dem eigenen Leben auseinanderzusetzen. Dies hilft sowohl im privaten Bereich, als auch den unzähligen Geschäftsbeziehungen, die wir mit eigenen Mitarbeitern, Dienstleistern oder Kunden jeden Tag erleben.



I Need Your Love - Is That True?:
How to Stop Seeking Love,
Approval, and Appreciation and
Start Finding Them Instead von
Byron Katie

Preis: 11,99 EUR

Taschenbuch: 288 Seiten

Verlag: Three Rivers Press;
Auflage: Reprint (28. November
2006)

Sprache: Englisch

ISBN-10: 0307345300

ISBN-13: 978-0307345301

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 in den Urlaub?

Haben Sie sich schon angemeldet?

– 9. Internationales Marken-Kolloquium am 06./07.09.12

Weiter geht die „Kennenlern-Runde“ unserer Top-Referenten! In der Juli-Ausgabe des Mandat Growthletters® stellen wir Ihnen Prof. Carl-Frank Westermann und Dr. Dirk Reinsberg vor.



Prof. Carl-Frank Westermann: Augen kann man schließen – Ohren nicht

Punk-Rocker, Diplom-Kaufmann, Psychologe und Professor: Der ehemalige Keyboarder und Sänger der Neuen Deutsche Welle Band „Fehlfarben“ ist heute als Soundprofessor bekannt und hat bereits für verschiedene Marken den Ton angegeben.

Nach 15 Jahren bei der Berliner Branding Agentur MetaDesign – wo Westermann für den richtigen Klang der Marken Lufthansa, Allianz, Siemens oder eBay sorgte – gründete er gemeinsam mit Andreas Arntzen, dem ehemaligen Zeit-Manager, die Wesound GmbH, eine Agentur für auditive Markenentwicklung. Westermann ist Pionier und Experte im Bereich Sound Branding, welcher lange Zeit nicht von der strategischen Markenführung beachtet wurde. Erst 1997 war die Telekom mit Ihrer Partitur aus fünf Tönen eines der ersten Unternehmen mit einem eigenen Audiologo.

Erleben Sie den Initiator des Masterstudiengangs „Sound Studies“ an der Universität der Künste in Berlin im September als Referenten auf dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium. Sie werden über seinen Vortrag **„Marke auditiv – Wie Klang die Markenwahrnehmung prägt“** staunen und nicht abwarten wollen, auch Ihre Marke hörbar zu machen.

„Soundprofessor’s Hearing“

Klicken Sie hier:

www.youtube.com/watch?v=uIqAdwCS9yo für erste Eindrücke des Soundprofessors auf seinem Videoblog beispielsweise zum Klang Ihrer Waschmaschine oder hier:

<http://cfwestermann.wordpress.com/>, um Neuigkeiten auf dem Wesound Blog zu erfahren.



Dr. Dirk Reinsberg: Marketing im Zeichen der Nachhaltigkeit

Dr. Dirk Reinsberg wird Ihnen einen tiefen Einblick in die Zusammenarbeit einer der weltweit größten, unabhängigen Naturschutzorganisation mit Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen geben. Jede Kooperation wird dabei individuell mit dem Ziel gestaltet, die Umwelt zu entlasten und finanzielle Mittel für den Naturschutz einzuwerben, ob in strategischen Unternehmenskooperationen, durch Sponsoring, Lizenzkooperationen oder Spenden.

Der WWF berät lösungsorientiert und auf einer wissenschaftlichen Basis. Er unterstützt durch sein Panda-Logo die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen, während diese als Voraussetzung für die Zusammenarbeit ihren ökologischen Fußabdruck verringern und ihre Produktions- und Arbeitsweisen verbessern.

Hinter der Führung der starken Panda-Marke steht unser Referent Dr. Dirk Reinsberg. Als Mitglied der Geschäftsleitung des WWF Deutschland ist er für das Marketing verantwortlich. Nach einer Bankkaufmannslehre und einem Biochemie- und Biophysikstudium startete Reinsberg seine Karriere beim Ökostromanbieter Greenpeace Energie, bevor er 2001 zum WWF wechselte und verfügt mittlerweile über knapp 15 Jahre Berufserfahrung im Bereich Kommunikation von Umwelt und Naturschutz.

Lassen Sie sich seinen fachlich fundierten Vortrag **„Marke ohne Nachhaltigkeit: Können Sie sich das leisten?“**, der Ökonomie und Ökologie verbindet sowie seine bis in die Haarspitzen engagierte Art, nicht entgehen.

Anmelden können Sie sich hier: www.mandat.de/de/wp-content/uploads/120413-Mandat-Programmfol-der-Kloster-Seon_Web-Mandat1.pdf



Neuigkeiten sowie werthaltige Markentipps lesen Sie regelmäßig hier: <http://twitter.com/MKolloquium>

**„Seit Jahren ist das Marken-Kolloquium als Termin „fest gesetzt“:
Viele Impulse und Anregungen außerhalb des Arbeitsalltages sind es absolut wert!“**

Lars Diedrichs DMV - Diedrichs Markenvertrieb GmbH & Co. KG, Geschäftsführer Vertrieb



Mandat-Vortragstermine

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

- 9. Juli 2012: „Steht Ihr Euch selbst im Weg?“
Wirtschaftsjunioren Dortmund, Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
- 6. September 2012: „Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander“
Marken-Intensiv-Seminar, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau

Bisherige Vorträge in 2012

- 25. Januar 2012: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund
- 7. Februar 2012: „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Expert Briefing, AmCham Germany, Frankfurt a.M.
- 21. Februar 2012: „Seven Secrets of Sales – You Decide About Your Growth“
Materna International Sales Meeting, Kongresszentrum Westfalenhallen, Dortmund
- 24. Februar 2012: „Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
Verband Beratender Ingenieure (VBI), Maritim Hotel am Schlossgarten, Fulda
- 16. März 2012: „Profitabel wachsen – Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Pro Ruhrgebiet e. V., Dortmund
- 8. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“
Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., im Rahmen der PEAK 2012 auf Schloss Montabaur
- 14. Juni 2012: „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“
„REGAL“-Branchentreff, Wien

REGAL Branchentreff 2012: Wohin steuern Handel und Industrie?

Am Donnerstag, den 14. Juni 2012 lud die Regal – das österreichische Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel – zum jährlichen Branchentreff ins Wiener Exhibition & Congress Center ein. Die Großveranstaltung für Handel und Industrie setzte sich aus drei Säulen zusammen: dem Regal Symposium, der Regal Messe und dem Supermarkt der Zukunft, was für fachliche, kulinarische und technische Highlights sorgte.

Unter den 1.500 erwarteten Gästen waren auch Guido Quelle und Linda Vollberg. Guido Quelle in der Rolle des Referenten auf dem Regal Symposium, auf dem sein 20-minütiger Vortrag zum Thema „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“ das Publikum auf den Punkt begeisterte und wichtige Impulse für die anschließende Podiumsdiskussion lieferte und Linda Vollberg, um den österreichischen Medienpartner des 9. Internationalen Marken-Kolloquiums persönlich kennenzulernen. Nach feierlicher Eröffnung des Symposiums durch Regal-Herausgeber Dir. Manfred Schuhmayer, überreichte der

Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend Dr. Reinhold Mitterlehner das „Goldene Regal 2012“ für besondere Leistungen in Handel bzw. in der Lebensmittelindustrie an sieben Würdenträger, bevor die Vorträge einsetzen. Neben Guido Quelle hielt u.a. Frank van der Heijden, Commercial Director Coca-Cola Hellenic Österreich, einen werthaltigen und unterhaltsamen Vortrag über die Entwicklung des Einkaufsverhaltens als Basis für zukünftiges Wachstum und lieferte dem Fachpublikum einen branchenübergreifenden Ansatz zur Umsetzung.



Marketing-Club Dortmund vor Ort im Signal-Iduna-Park: Carsten Cramer, Direktor Vertrieb und Marketing des BVB über „Echte Liebe – Die neue Marke BVB“

Als sympathischer und bodenständiger Verein will Borussia Dortmund auftreten – so Carsten Cramer, der diese Einstellung den zahlreich erschienenen Mitgliedern der Marketing-Clubs Dortmund am Dienstag, den 5. Juni im Trilux Business Club auf der Nordtribüne des Stadions glaubhaft vermitteln konnte. Erster Tagesordnungspunkt waren Gruppenfotos im 11er Format mit der Meisterschale und dem DFB-Pokal – eine Ausnahme für Einzelaufnahmen gab es nur für Fans der Blau-Weißen aus Herne-West.

Die Mitglieder des Marketing-Clubs und mit ihnen Linda Vollberg waren bereits jetzt begeistert. Carsten Cramer begann seinen Vortrag zu Krisenzeiten 2005, die Marke BVB hatte kein einheitliches Markenbild, es fehlte an Alleinstellungsmerkmalen. Cramer zeichnete den Weg der Marke, dessen Strahlkraft zusammen mit Fans, Aktionären und Sportlern definiert wurde anhand der Kernkompetenzen und Charaktermerkmalen der Marke bis hin zur Zielpositionierung, dass intensive Fußballerlebnis seien zu wollen zum schlussendlichen Markenversprechen Echte Liebe.

Spannend, anschaulich und mit dem richtigen Maß an Emotionalität sprach Cramer über die Markenstrategie

und zukünftige Projekte, ließ aber auch Punkte wie Defizite im Fankontakt oder die aktuellen Auseinandersetzungen mit den aggressiv auftretenden BVB Ultras nicht außer Acht.

Eine gelungene Veranstaltung die Cramer mit den Worten schloss: „Die beste Indikation ist das Ergebnis.“ Das war wohl im Mai der doppelte Erfolg für den BVB und heute ein applaudierender Saal schwarz-gelber Markenfans.



Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

Das aktuelle Thema:
Der Wachstums-Wochenstart #12: Beginnen

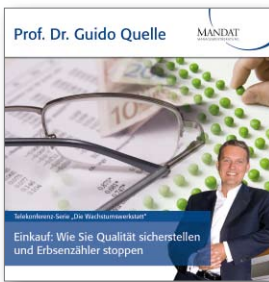
Lesen Sie den Artikel hier: [LINK](#)

Für die Konferenzen
in 2012 registrieren

- Bereits mehr als 220
registrierte Teilnehmer -

Mandat-Telekonferenz-Serie 2012: „Profitabel wachsen – Die Wachstumswerkstatt“

„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“



„Arbeiten Ihr Einkauf im Sinne Ihrer Unternehmens- und Vertriebsstrategie – oder sind dessen Ziele vielleicht gar nicht darauf abgestimmt? Hat Ihr Einkauf überhaupt Ziele, an denen er gemessen wird?“

Mit diesen Fragen eröffnete Prof. Dr. Guido Quelle die Juni-Telekonferenz der diesjährigen Wachstumswerkstatt. Er wies auf das Dilemma hin, in dem sich der Einkauf in vielen Unternehmen befindet: Ohne funktionierende Schnittstellen zu den angrenzenden Bereichen und häufig ohne eine angemessene Wertebasis wird einfach nach Preis gekauft. „Die Auswirkungen auf das nachhaltige Unternehmenswachstum werden häufig unterschätzt oder gar nicht gesehen“, konstatierte Quelle.

Dies sind die zusammengefassten aktuellen Big Points:

- o Einkauf ist mehr als Beschaffung.
- o Einkauf braucht Werte und Führung.
- o Qualität als Maßstab für den Einkauf zahlt sich aus.

Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle

„Profitabel wachsen“ – klingt gut, aber wie soll es gelingen? In der Mandat Telekonferenz-Serie 2012 geht es konsequent um Umsetzung.

Ihr Nutzen

Praxis, Praxis, Praxis: Sie werden in jeder Telekonferenz erprobte Maßnahmen kennen lernen, um Bremsen zu lösen und das profitable Wachstum in Ihrem Unternehmen zu steigern. Sichern Sie sich den exklusiven Zugang zu diesen, von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehaltenen Telekonferenzen, und profitieren Sie von komprimiertem Wachstums-Know-how aus mehr als 350 Projekten.

Termine und Themen

(alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.15 Uhr)

27. Februar 2012: ✓

„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisation Ihr Wachstum fördert“

19. März 2012: ✓

„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“

23. April 2012: ✓

„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vorantreiben“

21. Mai 2012: ✓

„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehscheibe schaffen“

18. Juni 2012 ✓

(Achtung: Terminänderung, ehem. 25.06.):

„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“

9. Juli 2012:

(Achtung: Terminänderung, ehem. 23.07.):

„**Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen**“

3. September 2012:

„Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“

22. Oktober 2012:

„Wachstum verhindern: Acht wirksame Strategien“

26. November 2012:

„Wachstum anschieben: Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“

Ankündigung: nächste Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz am 9. Juli 2012: „Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen“ findet von 16:30 – 17:15 Uhr statt. Auch, wenn Sie nicht live dabei sein können, gibt es eine mp3-Aufzeichnung, aber wir müssen es wissen. Senden Sie mir eine E-Mail: guido.quelle@mandat.de.

Infos: www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/

Zehn Jahre? Was sind schon zehn Jahre?

„Zehn Jahre sind schon eine ganz schön lange Zeit“, sagte Katja Weckeck neulich im Zuge der Vorbereitungen für Nadine Müllers Zehnjähriges bei Mandat. Die Tatsache, dass dies auf einen Sonntag, den 17. Juni 2012 fiel, an dem die Deutsche Fußball-Nationalmannschaft Nadine mit dem Einzug ins Viertelfinale und das Wetter Nadine mit strahlender Sonne belohnte, verschob die kleine Feier auf den Montag.

Unter der Leitung von Katja hatten die Kollegen einiges vorbereitet. So fiel Nadine morgens der Einkaufskorb nahezu aus der Hand, als ein lebensgroßer Jürgen Klopp in ihrem Büro stand, den Borussia-Schal um den Hals, eine Glückwunschkarte in der Hand. Dass es ein „Papp-Klopp“ war, fiel vor Schreck erst auf den zweiten Blick auf. Der Tag konnte so trotz vieler Aufgaben nur noch beschwingt verlaufen.

Zehn Jahre sind in der Tat eine lange Zeit in einem Arbeitsleben und eine derartige Betriebszugehörigkeit ist durchaus keine Selbstverständlichkeit. So hat Nadine in ihren ersten zehn Jahren bei Mandat schon strategische Justagen, Geschäftsführungs- und auch Gesellschafterveränderungen erleben können. Seit ihrem Eintritt nach dem Bewerbungsgespräch, das damals von Holger Kampshoff und Yvonne Kettmann geführt wurde, haben wir geschätzte 200 Projekte durchgeführt und Nadine hat sich Schritt für Schritt zur Beratungsassistentin entwickelt.

Nicht ganz verschwiegen werden darf, dass wir Nadine nach wie vor neben ihrer Kompetenz in der Projektarbeit auch hinsichtlich ihrer gestalterischen Kompetenz schätzen. Schließlich verantwortet Nadine heute die Gestaltung des Mandat Growthletters® und auch viele Bücher gehen über ihren Schreibtisch. Dass die gelernte Mediengestalterin heute mit so vielen Mitarbeitern aus Klientenunternehmen in Kontakt steht, hätte sie sich vermutlich anfangs ihrer Karriere nicht träumen lassen.

Nadine, wir setzen weiter auf Deine Kompetenz, Dein Wissen, Dein Engagement und Deinen Erfahrungsschatz und freuen uns auf die nächsten Zehn.



Nur noch ein Schritt zum Ziel

Am 3. Juli 2012 ist es schon soweit: An diesem Tag steht für Kevin Sabbadin die mündliche IHK-Abschlussprüfung an. Mit Bestehen dieser Prüfung hat Kevin seine Ausbildung zum Kaufmann für Bürokommunikation abgeschlossen.

Am 19. Juni dieses Jahres bekam der Noch-Azubi bereits sein Abschlusszeugnis der Berufsschule im Rahmen einer feierlichen Verabschiedung ausgehändigt und Mandat gratulierte ihm zu dem guten Notendurchschnitt von 2,1.

Nun fehlt nur noch das IHK-Abschlusszeugnis mit den Prüfungsergebnissen. Die schriftliche und praktische Prüfung hat der 21-jährige Recklinghäuser schon hinter sich gebracht, allerdings lief dabei nicht alles wie geplant: Die schriftliche Prüfung sollte Kevin eigentlich am 9. Mai absolvieren, doch diese musste aufgrund einer Amok-Warnung an den Dortmunder Berufskollegs auf den 31. Mai verlegt werden und eine komplett neue Prüfung wurde von der IHK zu Dortmund gestellt, unglaublich! Doch auch diese Herausforderung hat unser Teammitglied erfolgreich gemeistert und nach zwei Jahren bei Mandat befindet sich Kevin nun auf der Zielgeraden seiner Ausbildung.

Mandat wünscht Kevin viel Erfolg bei seiner finalen Prüfung und auch für die Zukunft alles Gute!



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: Irochka
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo
© S. 8: maigi
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: Portraits: Herr Westermann und Herr reinsberg, logo_twitter_with_bird_1000_allblue
© S. 12: Logo: Regal
© S. 13: Jan Heinze
© S. 14: CD-Cover-Gestaltung: Mandat
Fotos: www.fotolia.com

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



Kevin Sabbadin
kevin.sabbadin@mandat.de



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

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 06.08.2012