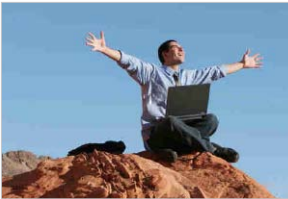




MANDAT GR WTHLETTER®

Fokusthema: Instrumente



4

CEO-Tipp des Monats

Instrumente –
Sorgen Sie für deren Anwendung



5

Strategie & Führung

Das Strategiecockpit
– Die Kunst des Weglassens



7

Organisation & Prozesse

Das Change-Cockpit – Fünf relevante Steuerungsinstrumente für Veränderungsprozesse



9

Erfolgsbericht

Instrumente als Vehikel zum Erfolg



10

Gelesen

„Wellbeing – The Five Essential Elements“
von Tom Rath und Jim Harter



11

Termine & Veröffentlichungen

Berichte und Mandat-Produkte



14

Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

Editorial

Ist es Ihnen auch so gegangen? Der Juli war gekommen und alle beklagten sich über den schlechten Sommer. Ich habe die Klagen des eingetretenen Regens dutzendfach gehört und sie nicht verstanden. Endlich müsse doch der Sommer kommen, meinten viele.

Hallo? In den meisten Teilen Deutschlands hat seit April überwiegend die Sonne geschienen. Wir waren so viel draußen wie selten und haben uns an einem tollen Sommerwetter schon vor dem Sommer erfreut. Ja, im Juli hat es ein wenig mehr geregnet, aber in der Gesamtbetrachtung können sich die meisten von uns hinsichtlich des Faktors „Sonne“ wohl kaum beklagen.

Die punktuelle Betrachtung ist symptomatisch für die menschliche Beur-

teilung von Situationen. Nicht eine langfristige Betrachtung wird zu Rate gezogen, sondern eine zeitpunktbezogene. Diese wird überdies noch durch persönliche Interessen und Planungen übersteuert. Es ist völlig egal, ob es im April, Mai, Juni sonnig war. Es hat im Juli und August sonnig zu sein, weil a) dies Sommermonate sind und b) sich hier die persönlichen Urlaubswochen befinden.

Ich würde mir manchmal etwas mehr Wahrnehmungsobjektivität wünschen. Und das Wetter ist hier noch das Geringste. Auch in Unternehmen werden Wahrnehmungen zu schnell zur gefühlten Wirklichkeit und man bastelt sich seine eigene Geschichte um die Wahrnehmungen herum. Dabei begrenzen wir uns zu oft selbst, denn bei einer etwas holistischeren Einschätzung

kämen wir mitunter zu gründlicheren, durchdachteren Resultaten und Erkenntnissen.

Es geht eben nicht darum, was einem selbst widerfährt, sondern darum, was tatsächlich Fakt ist. Bei aller Wertschätzung für die Tatsache, dass unsere Wahrnehmung zu unserer Realität wird ...

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



SCHAUEN SIE AUF YOUTUBE:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



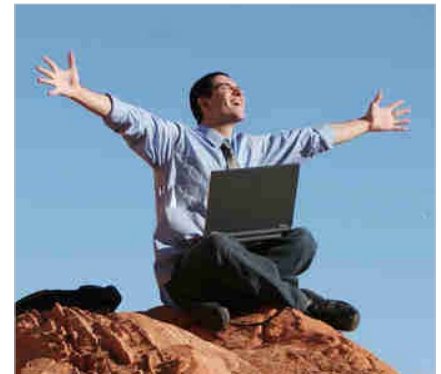
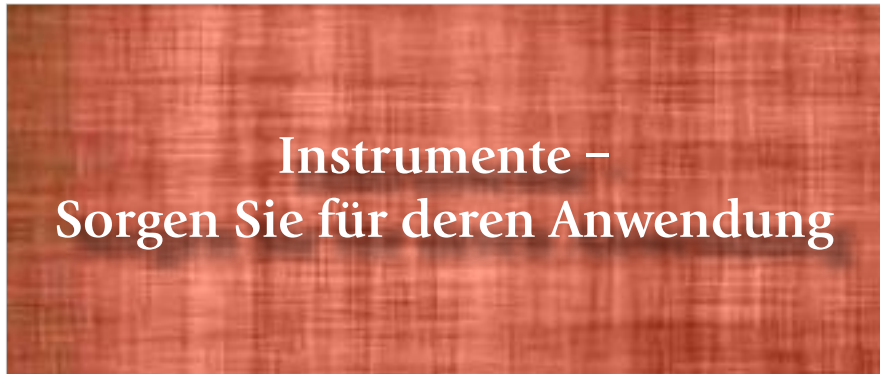
VERBINDEN SIE SICH AUF XING:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle



Werden in Ihrem Unternehmen immer wieder neue Instrumente ins Leben gerufen? Werden IT-Instrumente permanent verbessert, bei beliebig langen Wartelisten für Change Requests? Haben Sie manchmal den Eindruck, dass niemand mehr den Überblick über alle relevanten Instrumente hat? Wahrscheinlich haben Sie Recht.

Unserer Erfahrung zufolge mangelt es in den meisten Unternehmen nicht an Instrumenten. Es mangelt auch nicht an der Qualität dieser Instrumente, sondern der Kernmangel liegt ganz eindeutig in der Anwendung der Instrumente.

Ein Taxifahrer, der mich von Stamford nach New York fahren sollte, versicherte mir, dass er New York kenne. Mein Fehler war es, das als hinreichend anzusehen, zudem ich sah, dass er nicht ein Navigationssystem in seinem Taxi hatte, sondern derer zwei. Als ich feststellte, dass der Taxifahrer keinen Schimmer hatte, wie er nach New York zu der von mir benannten Adresse kommen könnte – was auch dadurch belegt wurde, dass er regelmäßig vom Highway abfuhr, um Menschen nach dem Weg zu fragen –, fragte ich ihn, ob er nicht besser seine Navigationssysteme einsetzen wolle. Seine Antwort: Er gab mir eines der an der Scheibe klebenden Systeme nach hinten mit den Worten „Ich habe keine Ahnung, wie die Dinger funktionieren, geben Sie doch das Ziel mal ein.“

Es genügt nicht, Instrumente im Unternehmen verfügbar zu haben. Es ist auch wichtig, dass Ihre Mitarbeiter die Instrumente kennen und dass sie in der Lage sind, diese

Instrumente auch zu bedienen. Wie oft werden Renner-Penner-Listen, Controlling-Tools, Vertriebssteuerungssysteme nicht oder nicht richtig eingesetzt? Wie häufig werden neue Instrumente gefordert, obwohl die bisherigen Instrumente noch nicht vollumfänglich eingesetzt werden? Wie oft sind Erweiterungen von Instrumenten Thema in den Geschäftsführungssitzungen? Wie viel Geld investieren Sie pro Jahr in die Entwicklung Ihrer Instrumente und wie oft denken Sie sich, dass es besser wäre, mal nachzusehen, welche Erweiterungen wirklich erforderlich wären, weil Sie das dumme Gefühl haben, dass die bestehenden Instrumente eigentlich schon das leisten müssten, was verlangt wird?

Begnügen Sie sich nicht mit der Erweiterung des unternehmerischen Handwerkskastens. Bohren Sie nach. Verlangen Sie von Ihren Verantwortlichen, dass sie belegen, welche Instrumente wie eingesetzt werden. Fordern Sie konsequent, dass nicht nur die Schulungen nachgewiesen werden, sondern auch deren Auswirkungen. Schulungen sind Input, der richtige Umgang mit Ihren (teuren) Instrumenten ist Output. Messen Sie Output.

Wenn Mitarbeiter das nächste Mal auf Sie zukommen, ob das eine oder andere Instrument oder die eine oder andere Verfeinerung eines bestehenden Instrumentes nicht zweckmäßig wäre, fragen Sie zweierlei:

1. Wozu?
2. Welches unserer bestehenden Instrumente kann dies möglicherweise schon längst abbilden?

Das Strategiecockpit – Die Kunst des Weglassens

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Nutzen Sie Controllinginstrumente in Ihren Strategieprojekten.
- o Entwickeln Sie ein Strategiecockpit, richten Sie ein Ampelsystem ein und führen Sie Regelprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten ein.
- o Überwachen Sie Ihr Strategiecockpit richtig und verlieren Sie sich nicht in Details.



Viele Strategieprojekte sind zu kompliziert. Unendlich viele Facetten werden beleuchtet, die Strategieentwicklung ist von hoher Euphorie getrieben. Nicht selten werden dabei auch Berater zur Unterstützung eingesetzt, die natürlich auch dafür Sorge tragen, dass möglichst viele Facetten der neuen Strategie beleuchtet werden. Nichts soll ausgelassen, nichts dem Zufall überlassen werden, alle Optionen müssen untersucht werden.

Das Strategiecockpit

Das Resultat eines Strategieprojektes ist nicht selten ein Strategie-Cockpit, mit dessen Hilfe die Realisierung der Strategie verfolgt werden soll. Zu häufig wird dabei vergessen, dass das Cockpit an sich zwar eine gute Sache ist, es aber, um Wirkung zu erzielen, auch der konsequenten Anwendung bedarf. Was auf den ersten Blick gut aussieht, muss auf den zweiten Blick nicht zugleich auch zweckmäßig sein.

Die Anzahl der im Auge zu behaltenden Parameter ist bei manchen Strategie-Cockpits so hoch und die erforderliche Detaillierung ist so tiefgehend, dass es schier unmöglich erscheint, die erforderliche Wirkung zu erzielen.

Rot, gelb, grün

Viele Strategie-Cockpits beinhalten ein Ampelsystem. Rot, gelb, grün, leuchtet es auf, wenn gewisse (messbare) Werte eingehalten, überschritten oder unterschritten werden.

Die erste Frage ist: Wann ist der Status „rot“, „gelb“ oder „grün“ erreicht? Was auf den ersten Blick selbstverständlich aussieht, ist auf den zweiten Blick oft gar nicht so einfach und bedarf der gemeinsamen Diskussion. Wann ist eine Kundenfluktuation „grün“? Wann ist das adäquate Leistungsangebot „gelb“? Wann ist die Vertriebsleistung „rot“?

Der Status „gelb“

Insbesondere über den Status „gelb“ gibt es in der Regel viel zu diskutieren. Diese Diskussion verschärft sich zunehmend, wenn man sich vor Augen hält, dass es nicht nur der Kriterien bedarf, an Hand derer festgelegt wird, welcher Status bei welchem qualitativen oder quantitativen Wert eintritt, sondern wenn richtigerweise auch darüber diskutiert wird, was die Konsequenzen sind, die zwingend eintreten müssen, wenn ein gewisser Status erreicht wird.

Konsequenzen

Was also sind die Konsequenzen, wenn das Leistungsangebot auf „gelb“ rutscht? Was passiert genau, wenn die Vertriebsleistung „rot“ wird? Wer muss worüber informiert werden? Wer genau hat was zu tun? In welcher Zeit muss was erreicht werden, wenn ein gewisser Status erreicht wird?

Es ist bei weitem nicht genug, ein Strategiecockpit zu entwickeln und ein Ampelsystem einzurichten. Es ist nicht genug, Stati einzurichten, die vermeintlich darüber Auskunft geben, welche Entwicklung die Strategie nimmt. Die Definition von Konsequenzen für jeden einzelnen Status – gegebenenfalls auch abhängig von dem Parameter, für den der Status gesetzt wird – ist zwingend, um ein Strategiecockpit tatsächlich mit Leben zu füllen. Das Anzeigen von Stati ist unzureichend, es bedarf eines Regelprozesses.

Verantwortlichkeit

Natürlich lässt sich über die Zweckmäßigkeit eines Strategiecockpits trefflich streiten. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit einem solchen Controllinginstrument gemacht, wenn es klare Verantwortlichkeiten gibt, die sicherstellen, dass es sich bei dem Cockpit nicht um einen Papiertiger handelt. Allein die Diskussion über die Parameter-Grenzen und die Konsequenzen verschiedener Stati führt schon zu einer geschärften Aufmerksamkeit. Um dann zu gewährleisten, dass die Diskussion nicht auf der theoretisch-konzeptionellen Ebene verbleibt, bedarf es, wie immer, dezidierter Verantwortlichkeiten, die übernommen werden müssen, will das Cockpit das Tagesgeschäft unterstützen.

Die immer währende Frage ist dabei die der Zentralisierung oder Dezentralisierung der Verantwortlichkeit. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit dezentralen Verantwortlichkeiten gemacht. Die Vorteile der Praxisorientierung, der unmittelbaren Verbindung mit dem eigenen operativen Geschäft und der Möglichkeit der Verbindung mit den eigenen Zielen überwiegen die Vorteile der zentralen Verantwortlichkeit weitaus.



So sollte also die Vertriebsleitung auch für die Überwachung der strategischen Komponente „Vertriebsleistung“ verantwortlich sein und darüber berichten. Ebenso sollte das Marketing über die Innovationsrate, die Angemessenheit des Leistungsangebotes und die richtige Adressierung der Kernzielgruppen verantwortlich sein. Die Performance der operativen Leistungsprozesse sollte von den entsprechenden Verantwortlichen ebenso berichtet werden, wie die Effizienz der Organisation als Ganzes von der Unternehmensführung.

Prozess

Natürlich klingt dies nach einem aufwändigen, kontinuierlichen Prozess. Richtig. Aber was, wenn nicht Ihre Strategie es Wert ist, auf diese Art und Weise regelmäßig diskutiert, überwacht und adjustiert zu werden? Verzichten Sie lieber auf die Überwachung von Detailprozessen, wenn Sie Ressourcen sparen wollen und konzentrieren Sie sich auf die richtige Überwachung Ihres Strategiecockpits, wenn Sie sich schon die Mühe machen, eines zu entwickeln.

Die Alternative: Machen Sie einfach so weiter, wie bisher. Aber entwickeln Sie niemals ein Cockpit, das Sie nicht monitoren wollen. Sie ernten nur Frustration.

Das Change-Cockpit

– Fünf relevante Steuerungsinstrumente für Veränderungsprozesse

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Setzen Sie relevante Messgrößen ein.
- o Steuerungsgrößen verstehen sich als Erfolgsparameter entlang des gesamten Veränderungsprozesses.
- o Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis für die Veränderungsnotwendigkeit und definieren Sie klare Ziele.
- o Trennen Sie sich von alten Gewohnheiten und schaffen Sie neue.



Veränderungsprozesse sind keine Raketenwissenschaft und doch scheitern viele gute Ideen irgendwo auf dem Weg zwischen der Zielsetzung und der Realisierung. Die Ursachen für das Scheitern sind meist vielfältig und bei konkretem Nachfragen sind die Schuldigen auch schnell identifiziert. Mal ist es die IT, die als Veränderungstreiber nur ihre Werkzeuge durchsetzen möchte, mal sind es die Mitarbeiter, die offenbar nicht loyal gegenüber dem Unternehmen und seinen Führungskräften sind und mal sind es die Führungskräfte, die nicht in der Lage sind, ihre Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen.

Die Wahrheit liegt zumeist in der Mitte und entsprechend wichtig ist es, Messgrößen zu finden, die für alle beteiligten Bereiche relevant und gleichermaßen messbar sind.

Wir machen in der Begleitung von Veränderungsprojekten meist gute Erfahrungen, wenn im Laufe des Veränderungsprozesses die fünf folgenden Steuerungsgrößen angewandt werden:

- o Zielklarheit und Veränderungsnotwendigkeit
- o Konzeptklarheit
- o Grundsätzliche Realisierbarkeit
- o Mitarbeitercommitment
- o Verhaltensveränderung und Ergebnisqualität

Veränderungsprozesse realisieren sich selten in Form eines „Big Bang“, das heißt, üblicherweise ergibt sich die Veränderung als Ergebnis einer mehr oder weniger langen Kette kleiner Veränderungen, die in einer zeitlichen Folge eingeführt worden sind. Dementsprechend sind die fünf Steuerungsgrößen nicht als Pendant für fünf Phasen des Veränderungsprozesses zu sehen, sondern als Erfolgsparameter entlang des gesamten Veränderungsprozesses. Das bedeutet, selbstverständlich ist zu Beginn des Veränderungsprozesses eine Zielklarheit herzustellen und ein gemeinsames Verständnis für die Veränderungsnotwendigkeit zu schaffen. Diese Größe bleibt aber während des ganzen Veränderungsprozesses relevant, denn auch in der Phase der Implementierung ist es von höchster Bedeutung, dass allen Beteiligten klar ist, wo die Reise hingehet, warum man sich von alten Gewohnheiten eigentlich trennt. In den folgenden Abschnitten stellen wir die fünf Steuerungsgrößen, die in Summe ein valides Cockpit zur Steuerung von Veränderungsprozessen ergeben, etwas detaillierter vor.

Zielklarheit und Veränderungsnotwendigkeit

Wo geht die Reise hin? Welchen Zustand erreicht die Organisation, wenn die angestrebte Veränderung realisiert ist? Welchen Nutzen haben die Kunden von der Veränderung? Wie begegnen wir den Herausforderungen, die für die veränderte Organisation heute bereits erkennbar sind? Welche Auswirkung hat die Veränderung auf das

Unternehmensergebnis? Welchem höheren Ziel, welcher Vision folgt das Unternehmen mit der Veränderung? Diese Fragen gilt es so zu beantworten, dass sie für jeden an der Veränderung beteiligten und für jeden von der Veränderung betroffenen verstanden werden können und gleichzeitig bei diesen beiden Zielgruppen die initiale Aufbruchstimmung erzeugen können.

Warum ist diese Veränderung erforderlich? Was wäre wenn wir diese Veränderung nicht durchführten? Welche inneren und äußeren Notwendigkeiten für die Veränderung sind vorhanden und unumstößlich? Die saubere Beantwortung dieser Fragen hilft allen Beteiligten und Betroffenen in den Phasen des Veränderungsprozesses, in denen Zweifel an dem eingeschlagenen Weg aufkommen.

Eine Steuerungsgröße wird aus diesen Fragen, wenn regelmäßig überprüft wird, ob die Antworten auf diese Fragen noch für alle Beteiligten und Betroffenen klar sind, bzw. wenn auf dem Veränderungsweg Zweifel an der Richtigkeit an der ein oder anderen Antwort ernst genommen und nachhaltig ausgeräumt werden.

Konzeptklarheit

Ist das Veränderungskonzept hinreichend und lückenlos beschrieben? Ist das Gesamtbild der einzelnen Veränderungen etwa in Form einer Prozesse-Landschaft nachvollziehbar? Sind alle für das Konzept erforderlichen Details geklärt?

Diese Fragen sind sicherlich ein Maßstab in der Erstellung des Konzeptes und sind genauso gut wieder zu überprüfen, wenn das Konzept Schritt für Schritt mit Leben gefüllt wird. An dieser Stelle tun sich Unternehmen einen Gefallen, wenn sie die erforderlichen Geschäftsprozesse vom gewünschten Ergebnis ausgehend über die Schritte, die zum Ergebnis führen bis hin zur Verantwortlichkeit der einzelnen Schritte festlegen.

Grundsätzliche Realisierbarkeit

Ein Konzept bleibt solange ein Konzept, bis es seine Praxistauglichkeit in der Realität bewiesen hat. Jeder Konzeptbaustein sollte ausgiebig getestet werden und von den Mitarbeitern, die den Baustein künftig in der Praxis anwenden sollen, in der Unternehmensrealität verprobt und bewertet worden sein. Dabei gilt es zu messen, ob die veränderten Abläufe das richtige Ergebnis zur richtigen Zeit erzielen und ob die Abläufe durch die unterstützenden Werkzeuge hinreichend einfach und in der Qua-

lität abgesichert sind. Zu diesem Steuerungsinstrument gehören ebenso Verbesserungsvorschläge zur Feinjustage des Konzeptes.

Mitarbeitercommitment

Kein Veränderungsprozess verläuft erfolgreich ohne das erforderliche Mitarbeitercommitment. An jeder Stelle des Veränderungsprozesses haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, gemäß des Schilfrohrprinzips sich im Wind der Veränderung zu wiegen, solange dieser nur stark geneigt weht und sich im Anschluss wieder in die alte Position aufzurichten und so weiter zu arbeiten wie zuvor.

Das Mitarbeitercommitment ist eine Medaille mit zwei Seiten. Die erste Seite obliegt der Unternehmensführung. Ihre Verantwortung ist es, sicherzustellen, dass Mitarbeiter auf dem Weg mitgenommen werden, deren Ängste ernst genommen werden und dass die Mitarbeiterkompetenzen so weit entwickelt werden, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, die veränderten Aufgaben auch auszuführen.

Die zweite Seite der Medaille liegt bei den Mitarbeitern selbst. Jeder Mitarbeiter hat die Verantwortung, zu prüfen, ob er bereit ist, die angestrebte Veränderung mitzugehen und sich entsprechend der Erfordernisse selbst weiterzuentwickeln und zu verändern. Jeder beteiligte und betroffene Mitarbeiter sollte ein klares Commitment zu der Veränderung abgeben oder den Dialog mit der Führungskraft suchen, um mögliche Alternativen für den persönlichen Weg abzustimmen.

Verhaltensveränderung und Ergebnisqualität

Die Veränderung ist erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die Organisationsstrukturen bewiesen haben, dass sie in der Lage sind, die Ergebnisqualität regelhaft sicherzustellen und den dafür vorgegebenen Weg, der in der Regel in der Form eines Prozesses beschrieben ist, zu ihrer Gewohnheit gemacht haben. Ein probates Mittel zur Überprüfung dieser Steuerungsgröße sind zum Beispiel konkrete Audits, in denen die Ergebnis- und Prozessqualität auf Mitarbeiterebene geprüft und dokumentiert wird.

Halten Unternehmen diese fünf Steuerungsgrößen über den gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses konsequent im Auge, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich heutige Verhaltensweisen und Vorgehensweisen dauerhaft in neue Gewohnheiten überführen lassen.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem umfangreichen Veränderungsprojekt war es unsere Aufgabe, die Organisation von der Konzeption bis zur Realisierung intensiv zu begleiten. Die Vision, die der Veränderung zugrunde lag, war gravierend anders als die Unternehmensausrichtung zum Eintritt der meisten Mitarbeiter in die Organisation. Durch diese Rahmenbedingungen war von Anfang an klar, dass im Verlaufe des Projektes mit signifikanten Widerständen gegen die erforderlichen Veränderungen zu rechnen war.

Neben den Komponenten Zielklarheit, Konzeptklarheit, grundsätzliche Realisierbarkeit sowie Veränderungen und Ergebnisqualität war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um das Mitarbeitercommitment im Projektverlauf mehr und mehr zu erreichen, der Einbezug der Mitarbeiter in die Entwicklung der erforderlichen Instrumente sowie die Ausbildung der Mitarbeiter im Umgang mit diesen Instrumenten. Die Technik und andere Fachabteilungen präsentierten sich gegenüber den betroffenen Mitarbeitern im Verlaufe des Prozesses als echte Dienstleister. Die Dienstleister haben Erwartungen und Bedürfnisse, die aus der Veränderung resultieren, sorgfältig ermittelt und in den Instrumenten in enger Abstimmung mit den

„Auftraggebern“ konsequent umgesetzt. Nur so war es möglich, die Angst und den Widerstand der Mitarbeiter, die in der Konzeptionsphase des Projektes schon sichtbar waren, aber auch in der nachfolgenden Phase von Test und Implementierung immer wieder aufflackerten, zu beseitigen. Aus dieser Herangehensweise ergab sich ein zur Implementierung schon nahezu selbstverständlicher Umgang mit den Werkzeugen und eine Handlungssicherheit bei den Mitarbeitern, die am Ende bei einigen Mitarbeitern in Stolz mündete. Stolz auf die neuen Errungenschaften und stolz auf die erzielten Ergebnisse sowie die erfolgreich herbeigeführte Veränderung. Veränderungsprozesse, in denen die Mitarbeiter nicht in die Entwicklung der Werkzeuge einbezogen worden sind und auch nicht hinreichend in der Nutzung vertraut gemacht worden sind, zeigen häufig auf, dass Ängste, die allein aus der Veränderung resultierten, durch neue und nicht immer an der Praxis gewachsene Instrumente noch weiter geschürt werden.

In dem besagten Projekt hat diese Maßnahme dazu beigetragen, dass die Unternehmenseinheit sich im Laufe eines Jahres auf einen komplett neuen Weg eingestellt hat.

„Wellbeing – The Five Essential Elements“

von Tom Rath und Jim Harter

von Holger Kampshoff

Das Thema „Work-life-balance“ ist seit Jahren in aller Munde und verliert augenscheinlich nicht an Bedeutung. Burnout, Wirtschaftskrisen und eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit stellen die Menschen in den Systemen immer wieder vor große Herausforderungen bzw. zeigen die grenzwertige Belastung der Menschen in den Systemen auf. Tom Rath, der auch den in der Mandat Growthletter-Ausgabe im Februar 2011 vorgestellten „StrengthsFinder 2.0“ geschrieben hat, hat sich diesem Thema unter der Überschrift „Wellbeing – The Five Essential Elements“ gestellt. Dabei betrachten Rath und sein Co-Autor Jim Harter das persönliche „Wellbeing“ anhand von fünf Komponenten:

- o Career Wellbeing
- o Social Wellbeing
- o Financial Wellbeing
- o Physical Wellbeing
- o Community Wellbeing

Auf etwa 100 Seiten erörtern die Autoren, warum sie die fünf Parameter ausgewählt haben und was jeweils dazugehört. Sie beginnen das Buch mit der Frage, was das Leben lebenswert macht, und machen sehr deutlich, dass eine isolierte Betrachtung eines einzelnen dieser fünf Parameter nicht zwangsläufig ein lebenswertes Leben erzeugt, sondern ganz im Gegenteil dazu führen kann, dass Menschen unglücklich werden. Entlang der einzelnen Kapitel stellen die Autoren den Lesern immer wieder Fragen wie „Mögen Sie, was Sie jeden Tag tun?“ oder gehen auf Alltagsthemen ein: den Verlust der Identität, das Warten auf den Feierabend oder das Wo-

chenende. Bei all diesen Fragen und Erläuterungen gehen sie immer wieder auf die Datenbasis des Gallup®-Institutes zurück, um die Relevanz und die Richtigkeit ihrer Aussagen zu belegen. Am Ende eines jeden Kapitels geben die Autoren ihren Lesern jeweils drei Tipps, um den beschriebenen Parameter zu entwickeln.

Im Kapitel „Physical Wellbeing“ sind dies zum Beispiel die folgenden, um einen Einblick in die Qualität der Empfehlungen zu geben:

1. „Get at least 20 minutes of physical activity every day – ideally in the morning to improve your mood throughout the day.“
2. „Sleep enough to feel well-rested (generally seven to eight hours) but not too long (more than nine hours).“
3. „Set positive defaults when you shop for groceries. Load up natural foods that are red, green and blue.“

Die verbleibenden 100 Seiten des Buches beschäftigen sich mit zusätzlichen Werkzeugen und Ressourcen, von denen der „Wellbeing-Finder“ ähnlich wie der „StrengthsFinder“ wohl die interessanteste darstellen sollte. Im Internet gibt es ein Browser-Programm namens „Wellbeing-Finder“, zu dem das Buch einen Zugangscode enthält. Hier kann der Leser seinen Status Quo in den fünf Parametern ermitteln und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der einzelnen Parameter bekommen.

Wellbeing: The Five Essential Elements

Hardcover: 240 Seiten

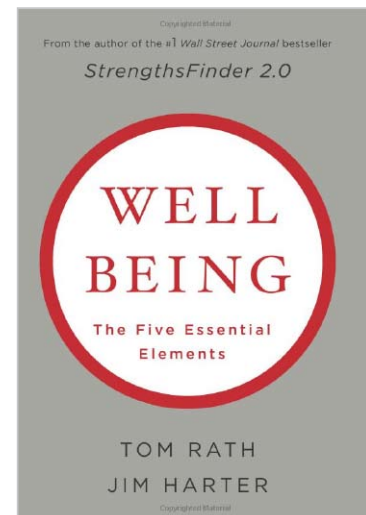
Verlag: Gallup Press

1. Ausgabe (Mai, 2010)

Sprache: English

ISBN-10: 1595620400

ISBN-13: 978-1595620408



Persönliche Bewertung:

- Wachstumsrelevanz** ★★★★★
Bietet das Buch Denksätze zu profitablern Wachstum und nachhaltigem Erfolg?
- Praxisrelevanz** ★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?
- Botschaft** ★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?
- Struktur** ★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?
- Inselfaktor** ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

Jour Fixe der Wirtschaftsunioren im Signal Iduna Park: Fabian Woikowsky nimmt teil und die Meisterschale in die Hand

Die Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm luden zur Teilnahme am Juli-Jour-Fixe an einem besonders meisterlichen Ort ein. Im Stadion des zu Bundesligazeiten viermaligen und aktuell amtierenden deutschen Meisters nahm Fabian Woikowsky für Mandat teil. Es gab – wie bei einem der aktivsten Wirtschaftsunioren Kreise im gesamten Bundesgebiet wohl zu erwarten – allerlei aus den Ressorts zu berichten, so zum Beispiel den vollen Erfolg der Veranstaltung JobFit, mit Teilnehmerzahlen



Carsten Cramer, Markus Isenburg und die Schale



In der BVB Kabine



Auf der Trainerbank (Fabian Woikowsky, rechts)

von 54 Unternehmen und rund 2500 interessierten Schülerinnen und Schülern, die am 5. Juli bei strahlendem Sonnenschein auf dem Dortmunder Friedensplatz stattfand.

Aber auch das Rahmenprogramm machte der besonderen Location alle Ehre. Carsten Cramer, Direktor Vertrieb & Marketing von Borussia Dortmund, gestaltete mit einem inspirierten Vortrag den Auftakt des Gastgebers. Es gelang ihm, die Grundzüge der Philosophie im Einklang mit der marketing-strategischen Ausrichtung des BVB stimmig auf den Punkt zu bringen. „Echte Liebe“ in den Köpfen, Herzen und im Handeln zu implementieren, ist der herausragende Wettbewerbsvorteil und das

Fundament für künftiges profitables Wachstum. Das klingt technisch, bedingt aber ebenso echte Liebe von allen Beteiligten. Auch wenn sein Fußball-Herz weiter südlich in der Republik beheimatet ist, führte Fabian aus: „Ich habe den BVB heute ein bisschen besser verstehen gelernt und nehme einen sehr sympathischen und authentischen Eindruck mit.“

Bestimmt hat auch die Führung durch das Stadion sowie der zweckmäßig ausgestattete Kabinentrakt zu dem Eindruck beigetragen. Und die Gelegenheit, die Meisterschale für einen Moment in Händen halten zu dürfen, hat sicher auch nicht geschadet ...



Fabian Woikowsky

www.mandat.de

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

Seit Anfang Juli wird auf der Mandat-Website „gebloggt“. Das Blog „Wachstumstreiber“ von Prof. Dr. Guido Quelle zu profitabilem Wachstum liefert Einsichten, Erfahrungen, Erkenntnisse in Sachen „Wachstum“ und lädt zum Diskutieren ein. Sie haben die Möglichkeit, jeden einzelnen Beitrag zu kommentieren und über RSS-Feeds ständig über jeden Diskussionsbeitrag auf dem Laufenden zu sein.

Regelmäßig neu, immer aktuell! – Das Blog füllt sich! Im Archiv des Monats Juli finden Sie bereits Beiträge in den Kategorien:

- o Allgemeines
- o Blog „Wachstumstreiber“ generell
- o Europa
- o Führung
- o Guidos persönliche Sicht

- o Innovation
- o Personen
- o Strategie
- o Unternehmen
- o Wachstum generell

Hier ein kurzer Einblick:

In der Kategorie „Unternehmen“ wird der Konzern Apple Computers unter die Lupe genommen: Anhand der Entwicklungsgeschichte und der Rolle von Steve Jobs wird erläutert, warum Apple weiter wachsen wird. Zum Thema „Europa“ bringt Quelle ganz klar auf den Punkt, dass der EU heute eine gemeinsame Vision fehlt. Bei „Führung“ geht es um Führen, aber wie, ohne Richtung? Und vieles mehr.

Schauen Sie 'rein und diskutieren Sie mit uns und anderen. www.mandat.de/de/blog/

The screenshot shows the Mandat website interface. At the top is a navigation menu with items like Home, Über uns, Leistungen, Produkte, Klientenresultate, Referenzen, Veröffentlichungen, Presseraum, Mandat News, Kontakt, and Karriere. Below the menu is a header with the Mandat logo and the title 'Wachstumstreiber'. The main content area features an article titled 'Führen – aber wie, ohne Richtung?' with a sub-header 'Archiv für Juli 2011'. The article text discusses leadership challenges and the importance of strategy. The right sidebar contains an 'Archive' section with dates (Juli 2011, Mai 2011), a 'Kategorien' section listing various topics and their counts, and a 'Tool' section with an 'Anmelden' button. Below the sidebar is a 'Mandat Web Site' section with a grid of images and a 'Besuchen Sie unsere Website' link. At the bottom of the sidebar is a section titled '„Gemeinsam wachsen“ – das Mandat Forum'.

Für die Konferenzen
in 2011 registrieren

Mandat-Telekonferenz-Serie 2011: Wachstum: Kein Foto – ein Film „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Dr. Gero Presser im Interview

In der letzten Telekonferenz sprach Prof. Dr. Guido Quelle mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter der QuinScape GmbH, über rasantes Wachstum und seinen Weg von der Uni in die New Economy und zum Know-how-Führer.

Ein anderer Weg im War for Talents – Viele Unternehmen sprechen von Mitarbeiterorientierung: Das IT-Unternehmen QuinScape meint das ernst und richtet sein Wachstum auf die Mitarbeiter aus.

„Wir haben keinen Zwang zum Wachstum in unserem Geschäftsmodell verankert. Dass wir wachsen, und das tun wir seit unserer Gründung vor zehn Jahren, bietet uns jedoch die Chance, unseren Auszubildenden und studentischen Mitarbeitern wie auch berufserfahrenen Kollegen eine Zukunft bei QuinScape zu eröffnen“, führte Dr. Gero Presser, Mit-Gründer des Dortmunder Anbieters von Unternehmensportalen, auf der Mandat-Telekonferenz aus.

Planung und Termine 2011

- o 8. August 2011: „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Interview mit Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer/CEO 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 11. Juli 2011: „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Interview mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter QuinScape GmbH, Dortmund



- 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 „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Interview mit Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer/CEO der Orizon GmbH, findet am 8. August 2011 um 17.00 Uhr statt.



Registrieren Sie sich auf unserer Website www.mandat.de.

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



Linda Vollberg verstärkt Man- dat als Junior-Beraterin

Eine steile Karriere: Von der Praktikantin zur Junior-Beraterin. Noch nicht fertig mit dem Studium hat Linda Vollberg ihren Arbeitsvertrag bei Mandat bereits „in der Tasche“ – vorbehaltlich des mindestens mit „Gut“ abgeschlossenen Studiums an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm.

Neben der erforderlichen wissenschaftlichen Ausarbeitung ihrer bei Mandat unter der fachlichen Betreuung von Holger Kampshoff und der wissenschaftlichen Betreuung von Prof. Dr. Guido Quelle entstehenden Bachelor-Thesis mit dem Titel „Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum“ analysiert Linda aktuell die POS-Gestaltung ausgewählter Systemunternehmen empirisch vor Ort. Ihre Datenerhebung basiert auf einem im Rahmen der Bachelor-Arbeit konzipierten Fragebogen und ist Bestandteil der bis zum 31. August abzuschließenden Arbeit. Die Vorlage ist hoch, denn die vorangegangene Studienarbeit erzielte die Traumnote „Sehr gut“.

Ab 1. Oktober startet Lindas Karriere in der Beratung. Linda, wir drücken die Daumen für den Endspurt im Studium und freuen uns auf tolle weitere Zusammenarbeit!



Kevin Sabbadin erneut Bundes- sieger im Turnier- hundesport

Kevin Sabbadin ist bereits zum 4. Mal in Folge Bundesieger im Turnierhundesport im Deutschen Verband der Gebrauchshundsportvereine e.V. (DVG).

Mit einer Zeit von 18:45 Minuten holten Kevin und sein eigener Hund Riko (Foto) den Titel im 5 km-Geländelauf, über eine Minute vor dem Zweitplatzierten aus Hamburg (19:53 Minuten).

Die Strecke hatte es in sich: nasser Rasen, Kies und Schotter, durch den Wald auf sandigem Boden und über steile Hügel, aber deswegen heißt es ja auch „Geländelauf“.

Im nächsten Monat steht für die beiden dann endlich die deutsche Meisterschaft des Deutschen Hundesportverbands (DHV) an, bei der sie sich natürlich auch einen Platz auf dem Treppchen ergattern möchten. Wir wünschen viel Erfolg. Weiter so!

Sponsor-Cup auf Schalke

Es ist nicht schwer zu erahnen, welches Mandat-Teammitglied am 19. Juli 2011 beim Sponsor-Cup auf dem Vereinsgelände des FC Schalke 04 mit von der Partie war, denn als leidenschaftlicher Fußballer und bekennender S04-Fan war es für Kevin Sabbadin eine große Ehre, auf diesem Gelände sein fußballerisches Können unter Beweis zu stellen.

Die Mannschaft um den Recklinghäuser bot bei diesem Spaß-Turnier durchaus sehenswerten Fußball. So gab es in der Gruppenphase unter anderem einen 13:0 Sieg. Im Sechzehntelfinale setzten sie sich im Elfmeterschießen gegen die Marketing-Auswahl des FC Schalke 04 durch und trafen im Achtelfinale auf Prominenz: Kevins Team schlug sich gegen eine Mannschaft um den ehemaligen Bundesliga-Profi Ingo Anderbrügge ganz gut, schied am Ende jedoch durch eine 2:4 Niederlage aus.

Doch das trübte die Stimmung bei ihnen keineswegs, denn neben dem Turnier wurde für viel Freude gesorgt: Riesen-Burger-Essen, Torwand-Schießen sowie das Messen der eigenen Schussgeschwindigkeit. Zum guten Schluss sprang sogar ein Foto (s. unten) mit dem originalen DFB-Pokal, den Schalke vergangene Saison gewonnen hat, und dem Vereinsmaskottchen „Erwin“ heraus.

Sieger dieses 10. Sponsor-Cups wurde die Mannschaft „Rotation Baumann“, sie gewann eine VIP-Loge für ein Heimspiel des FC Schalke 04.

Für Kevin war es ein toller und unvergesslicher Tag.



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: © Marcito
© 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: krizz7
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: Fotovermerk: Justin Leonhard Kassel
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat, Portrait: Dr. Dieter Traub, orizon GmbH
© S. 12, 14: Mandat

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



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



Kevin Sabbadin
kevin.sabadin@mandat.de



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 05.09.2011