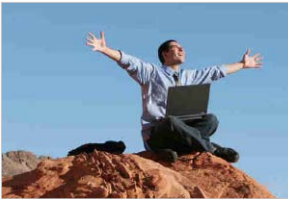




MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Mitarbeiter



4

CEO-Tipp des Monats

Die Meerschweinchen-Mentalität
und wie Sie ihr entkommen



5

Strategie & Führung

Nachfolge, Beurteilung, Beförderung –
Klassisch unterschätzte Aufgaben der Führung



7

Organisation & Prozesse

Organisationen wachsen mit ihren Mitarbeitern und
umgekehrt



9

Erfolgsbericht

2.500 Mitarbeiter erfüllen die Kriterien eines einheitlichen
Qualitätsmanagementsystems binnen neun Monaten



10

Gelesen

Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism that
Leads to Success von Tony Alessandra PH.D.



11

Termine & Veröffentlichungen

Berichte über das Thought Leadership Symposium,
Publikationen und die Mandat-Telekonferenz



15

Mandat-Intern

Der monatliche Blick hinter die Kulissen!

Editorial

Wollen wir über Wachstumsgrundsätze sprechen? Zum Beispiel darüber, dass jedes Mitglied der Führung eines Unternehmens weiß, dass es scheitern kann, dass ein Unternehmen insolvent gehen kann? Darüber, dass das Denken darüber auf Staatenebene aber verboten scheint?

Wollen wir darüber sprechen, dass im Zuge der augenscheinlich wachsenden Hilflosigkeit vieler Politiker (immerhin etwas, das wächst) die Versorgungsabsicht des Staates zu unserem vermeintlichen Wohle wächst (siehe dazu auch mein Blog „Mehr Friedman, weniger Keynes“: <http://www.mandat.de/de/wachstum-und-wohlstand-mehr-friedman-weniger-keynes/>)?

Wollen wir wirklich darüber sprechen, dass bei vielen Bürgern der Eindruck wächst, es geht gar nicht um Lösungen, sondern um Positionen, um Ideologien gar?

Lieber nicht. Lassen Sie uns auf das konzentrieren, was wir in der Pri-

vatwirtschaft am besten können: Wachstum und Wohlstand schaffen. Und zwar nicht nur für uns als Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, sondern vor allem auch für unsere Mitarbeiter und für unsere Gesellschaft. Lassen Sie uns für einen Moment ignorieren, dass manche Politiker immer weniger zugänglich für unternehmerische Thesen und unternehmerischen Mut sind. Lippenbekenntnisse machen sich nicht gut; sie sind durchsichtig.

Lassen Sie uns lieber über den wesentlichen Faktor – wenn man ihn respektlos „Faktor“ nennen will – des Wachstums sprechen: den Menschen. Hier insbesondere über die Mitarbeiter in unseren Unternehmen, die dafür sorgen, dass Tag für Tag Wachstum entsteht.

Wie wichtig es ist, die richtigen Mitarbeiter und die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Plätzen zu haben, darauf fokussiert sich diese Ausgabe des Mandat Growthletters, die zu einem großen Teil in den USA entstan-

den ist. Vielleicht hat die Sonne in Florida und das Treiben in New York ja den einen oder anderen Beitrag besonders positiv beeinflusst ...

Nun lassen Sie sich von neuen Ideen und Gedanken inspirieren.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Mein Blog „Wachstumstreiber“ erfreut sich wachsender Beliebtheit: Zwei- bis dreimal pro Woche gibt es dort einen kurzen Beitrag zum Thema „Wachstum“. Schauen Sie herein: <http://www.mandat.de/de/blog/>



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



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



BESUCHEN SIE MEIN PROFIL:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



SCHAUEN SIE HEREIN:
www.mandat.de/de/blog

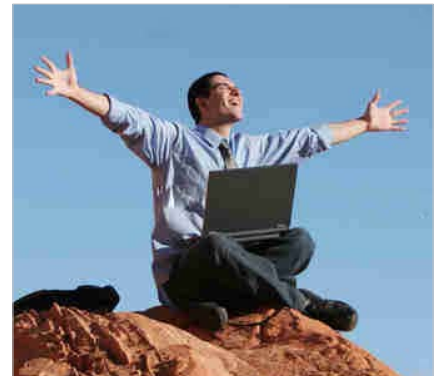


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Die Meerschweinchen-Mentalität und wie Sie ihr entkommen



Ich bin nicht mehr sicher, wer die „Meerschweinchen-Mentalität“ erfunden hat, aber ich hörte diesen Ausdruck wohl 2002 oder 2003 zum ersten Mal. „Meerschweinchen-Mentalität“ bedeutet: „Alle Meerschweinchen liegen im Käfig, haben sich lieb und kuscheln und keine Sau bewegt sich“.

Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies nichts anderes als ein gegenseitiges Versichern, dass man entweder schon das Richtige tut oder nichts tun kann. Man ist sich einig, man arrangiert sich. Veränderungen oder gar Wachstum? Fehlanzeige.

Raus aus der Falle

Was kann die Unternehmensführung nun tun, um der Meerschweinchen-Mentalität zu entkommen? Hier sind neun Schritte, die sich in unserer Beratungspraxis bewährt haben:

1. Stellen Sie fest, ob Sie an irgendeiner kritischen Stelle im Unternehmen eine Unbeweglichkeit und ein offensichtliches Arrangement mit dieser Unbeweglichkeit feststellen. Wenn nicht, sind Sie bereits fertig.
2. Wenn Sie die Meerschweinchen-Mentalität feststellen, wo ist dies der Fall? In einem einzelnen Unternehmensbereich? In mehreren Bereichen? Was sind die Prinzipien, die diesen Bereichen zugrunde liegen?
3. Beobachten Sie die Ausprägungen der Unbeweglichkeit: Handelt es sich um aktives Zuwarten oder um stillen Boykott? (Sie kennen meine Meinung zu Boykott: Trennen Sie sich von den Mitarbeitern.)
4. Konfrontieren Sie die entsprechenden Mitarbeiter mit Ihren Beobachtungen. Halten Sie sich dabei streng an das, was Sie tatsächlich gesehen und festgestellt haben. Werten Sie zunächst nicht.
5. Analysieren Sie den Grund: Ist der Grund für die Unbeweglichkeit eher Selbstzufriedenheit, Arrangement mit einem unbequemen Zustand, oder handelt es sich um eine Schockstarre angesichts einer vermeintlich unlösbaren Aufgabe?
6. Stellen Sie im Gespräch mit den Mitarbeitern fest, dass Sie nicht gewillt sind, die Unbeweglichkeit weiter zu tolerieren, seien Sie aber sparsam mit der Androhung von Konsequenzen.
7. Erarbeiten Sie mit den Mitarbeitern, wie sie gemeinsam aus der Falle herauskommen. Dazu stellen Sie klar, dass die vermeintliche Sicherheit, die durch die zur Unbeweglichkeit führenden Einigkeit besteht, trügerisch ist. Schaffen Sie dann Konsens darüber, was geschieht, wenn die Unbeweglichkeit weiter anhält und was die Auswirkungen auf das Unternehmen und auf jede einzelne betroffene Person sind.
8. Lassen Sie sich von den betreffenden Mitarbeitern Lösungsvorschläge geben. Seien Sie nicht zu schnell mit eigenen Lösungen. Erst wenn die Lösungen Ihrer Mitarbeiter untauglich sind, müssen Sie aktiv werden. Dann haben Sie aber auch einen klaren Blick über die Qualität des Lösungswillens.
9. Erarbeiten Sie gemeinsam einen Lösungsplan und kalkulieren Sie Zeit ein, diesen Plan regelhaft auf seine Umsetzung hin zu überprüfen.

Bedenken Sie: Sie selbst können ein Teil der Ursache für die Meerschweinchen-Mentalität sein. Seien Sie kritisch genug, dies in Betracht zu ziehen. Und seien Sie geduldig: Je nachdem, wie lange sich das unerwünschte Verhalten schon zeigt, kann es etwas dauern, bis Sie Resultate sehen. Verhaltensänderungen setzen Einsicht voraus.

Nachfolge, Beurteilung, Beförderung Klassisch unterschätzte Aufgaben der Führung

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Echte „Dream-Teams“ in Ihrem Unternehmen? Pflegen Sie diese und haben Sie stets einen Nachfolge-Masterplan parat.
- o Beurteilen und belohnen Sie stets anhand von Resultaten.
- o Sie sind sich sicher, dass das erforderliche Potenzial vorhanden ist? Befördern Sie nur dann.



Thema 1: Nachfolge

Haben Sie „Dream-Teams“ in Ihrem Unternehmen? Kleine Gruppen von Mitarbeitern, die einem gemeinsamen Ziel verpflichtet sind und die sich maßgeblich darauf konzentrieren, dieses Ziel zu erreichen und dabei einander zu helfen? Echte Teams, die sich darum sorgen, dass jedes Teammitglied voran kommt und nicht nur das Ego gewinnt? Herzlichen Glückwunsch; pflegen Sie diese Teams.

Abgesehen davon, dass die meisten sogenannten Teams diesen Namen nicht verdienen, weil sie maximal Arbeitsgruppen sind, sind echte Teams wirklich selten. Noch seltener sind Hochleistungsteams, denen zugrunde liegt, dass alle scheitern, wenn ein Teammitglied scheitert. Nehmen wir aber nur einmal an, dass Sie das eine oder andere „Dream-Team“ in Ihrem Unternehmen haben. Wie lange, meinen Sie, bleibt das noch so?

Jedes Unternehmen, jede Führungskraft muss die Dynamik der Fluktuation vor Augen haben. Nichts ist für immer. Es gibt keine Garantie dafür, dass Mitarbeiter ihre gesamte Karriere in einem Unternehmen verbringen. Dass ein Job-Hopping immer förderlich für die Karriere ist, ist ein Märchen, aber darum geht es nicht. Es geht darum, dass das Thema „Nachfolge“ in vielen Unternehmen immer noch sehr kurz kommt. Wenn ein Mitarbeiter dann plötzlich ausscheidet, ist eine unnötige Notlage geschaf-

fen. Hektik bricht aus, Headhunter werden aktiviert, es wird intern fieberhaft nach einer Lösung gesucht.

Es ist Aufgabe einer jeden Führungskraft, für Nachfolgen zu sorgen. Deutlicher? Gern: Jede Führungskraft, die nicht selbst dafür Sorge trägt, sukzessive zwei potenzielle interne Kandidaten pro Schlüsselstelle aufzubauen und zugleich dafür Sorge trägt, ihr externes Netzwerk permanent zu pflegen, macht einen Teil ihrer Aufgabe schlecht.

Und bitte: Delegieren Sie das Thema „Nachfolge“ nicht an die Personalabteilung. Dort gehört es nämlich nicht hin.

Thema 2: Beurteilung

Gerade zum Jahresende stehen wieder die Performance-Reviews, die Jahresgespräche an. In den meisten Unternehmen verlaufen sie wie immer: Es wird ein wenig geplaudert, mehr oder weniger über Input (sprich: Tätigkeiten) statt über Output (sprich: erzielte Resultate) gesprochen, ein neues Gehalt wird festgelegt, der Bonus wird vereinbart, man verabschiedet sich und der nächste Mitarbeiter steht schon in der Tür.

Das ist unzureichende Führung. Beginnen wir bei der inhaltlichen Erörterung: Tätigkeiten sind nur dann relevant, wenn der Mitarbeiter sein Verhalten auf eine be-

stimmte Art und Weise verändern sollte. Wenn es sich um den ureigenen Job handelte, den es gut zu machen galt, dürfen nur die Resultate als Bewertungsbasis erhalten. Anderenfalls ist Wachstum massiv erschwert – persönlich und wirtschaftlich.

Schauen wir dann auf die „Belohnung“: Warum werden Unternehmensergebnis-unabhängige Boni, Tantiemen, Prämien an Mitarbeiter ausgeschüttet, die nur die Erwartungen erfüllt haben? Dazu gibt es keinen – ich wiederhole: keinen – Grund, denn zur Kompensation der Erfüllung der Erwartungen dient das Grundgehalt. Motivation wird durch eine solche Zahlung auch nicht ausgelöst, denn Geld ist ein Hygiene-, nicht aber ein Motivationsfaktor. Prämien, Tantiemen, Boni machen nur dann Sinn, wenn jemand die an ihn gestellten Erwartungen übererfüllt. Auch dann wird keine Motivation erreicht, aber dann macht es Sinn, den Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen.

Führungskräfte müssen sich die Mühe machen, die individuellen Resultate ihrer Mitarbeiter individuell zu würdigen. Ist das aufwändig? Jawohl. Ist das nötig? Jawohl, ansonsten braucht die Führungskraft gar kein Beurteilungsgespräch zu führen.

Und bitte: Delegieren Sie das Thema „Beurteilung und Belohnung“ nicht an die Personalabteilung. Dort gehört es nämlich nicht hin.



Thema 3: Beförderung

Wir müssen akzeptieren, dass nicht alle Mitarbeiter befördert werden können. Damit meine ich nicht, dass es

an Stellen mangelt, auf die jemand befördert werden könnte, sondern damit meine ich, dass jeder Mensch seine eigenen Grenzen kennen muss, damit das Peter-Prinzip nicht überhand nimmt. Eine gute Führungskraft hilft Mitarbeitern dabei, ihre Talente bestmöglich einzusetzen und ihren Job so erfüllend und so wirksam wie möglich zu machen. Eine gute Führungskraft schafft den idealen Rahmen für ihre Mitarbeiter. Eine gute Führungskraft erkennt, wo Mitarbeiter Grenzen haben. Und eine gute Führungskraft artikuliert dies auch.

Die Beförderung, die Übergabe von mehr Verantwortung, die Ausweitung von Handlungskompetenzen, möglicherweise sogar die Übertragung von Führungsaufgaben darf überdies niemals als Belohnung für vergangene Leistungen geschehen. Eine Beförderung ist im Sinne des Unternehmens stets ein taktischer, mitunter sogar ein strategischer Schritt. Vergangene Leistungen sind kein – ich wiederhole: kein – Indikator für künftige Resultate. Um eine Beförderung vorzunehmen, muss die Stelle, die ein Mitarbeiter wahrnehmen soll, hinsichtlich ihrer verbundenen Verantwortung genau auf diesen Mitarbeiter passen. Zumindest aber muss die Annahme begründet sein, dass die erforderlichen Potenziale vorhanden sind.

Um diese Potenziale zu finden, gibt es kein Patentrezept. Auch Tests sind hier wenig hilfreich. Vielmehr ist die Führungskraft gefragt, sich ein Bild zu machen. Ist dieses Bild subjektiv? Jawohl, das ist es, aber dies ändert nichts an der Anforderung, sich dieses Bild zu verschaffen. Ein einheitlicher Kriterienkatalog im Unternehmen kann helfen und auch das Hinzuziehen eines Kollegen oder einer Kollegin auf gleicher Ebene kann bei der Einschätzung nützlich sein. Welche Anforderungen stellt die potenzielle Stelle und warum passt der Kandidat (nicht) darauf? Stellenbeschreibungen können dabei meist getrost beiseite gelassen werden, weil sie oft das Papier nicht wert sind, auf das sie gedruckt wurden. Mechanistisch werden Tätigkeiten aufgezählt. Resultate? Fehlanzeige.

Führungskräfte tun sich und ihrem Unternehmen einen Riesengefallen, gemeinsam eine Vorgehensweise zur Potenzialeinschätzung zu entwickeln und diese konsequent anzuwenden.

Und bitte: Delegieren Sie das Thema „Beförderung“ auch nicht an die Personalabteilung, denn auch dieses Thema gehört dort nicht hin.

Organisationen wachsen mit ihren Mitarbeitern und umgekehrt

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Organisationen wachsen durch Veränderung.
- o Ein dezidiertes Konzept erstellen und dieses mit Leben füllen.
- o Mitarbeiter heranzuführen und angestrebte Wachstumsziele anhand von definierten Messgrößen ablesen.
- o Ein Mensch wächst durch das Erlernen neuer Fähigkeiten und Sammeln neuer Erfahrungen in der veränderten Situation.



Wenn Organisationen wachsen, hat das oft etwas mit Veränderung zu tun. Es werden andere Dinge getan als vorher oder Dinge werden anders getan als vorher. Etwas anderes zu tun, heißt zum Beispiel, neue Produkte ins Portfolio aufzunehmen oder neue Marktsegmente zu erschließen, um Umsatz und Ergebnis auszubauen. Dinge anders zu tun, kann bedeuten, die bestehende Produktpalette zu optimieren oder die Abläufe zu verändern, um beispielsweise die Produktivität zu steigern, die Qualität zu verbessern oder um freie Ressourcen für neue Aufgaben zu schaffen. Egal welcher Art die Veränderungen sind, sie gehen meist mit einem Veränderungskonzept einher.

Ein Konzept ist ein Konzept

Ein Veränderungskonzept ist eine gute Basis für eine Veränderung, die echtes Wachstum generiert. So sollte ein Veränderungskonzept das Wachstumsziel der Veränderung eindeutig und für Dritte nachvollziehbar beschreiben und auch die Erfolgsmessgrößen mitliefern, an denen das Wachstum hinterher abgelesen werden kann. Ebenso sollte im Rahmen des Konzeptes neben dem „Was“ es zu erreichen gilt, auch das „Wie“ es zu erreichen ist, definiert werden. Die Abläufe und die Werkzeuge, mit denen im Rahmen der Abläufe gearbeitet wird, beschreiben genau dieses „Wie“. Ergänzend dazu steht im Veränderungskonzept die Organisation, die erforderlich ist,

um die beschriebenen Abläufe regelhaft und in der erforderlichen Qualität auszuführen. Dies beginnt beim Organigramm und endet bei der Stellenbeschreibung im entsprechenden Anforderungsprofil. Sobald „Was“ und „Wie“ im Zielzustand beschrieben sind, liefert das Veränderungskonzept mit dem Plan, wie die Veränderung zu realisieren ist, einen Leitfaden und das Zeitgerüst für den bevorstehenden Veränderungsprozess. So wertvoll und so gut durchdacht das Konzept auch sein mag, es bleibt lediglich ein Konzept. Zu diesem Zeitpunkt ist weder die Organisation einen Schritt weiter auf seiner Wachstumskurve noch ist ein einzelner Mitarbeiter gewachsen, um für die veränderte Zukunft gewappnet zu sein.

Veränderungen realisieren sich durch die Tatkraft der Mitarbeiter

Erst wenn die Organisation die Veränderungsziele messbar und nachhaltig erreicht hat, hat ein Wachstumsprozess stattgefunden. Der Weg dahin kann mitunter lang sein und wird oftmals unterschätzt. In manchen Unternehmen herrscht die Meinung vor, dass Mitarbeiter eigenständig in der Lage sein müssen, ein gutes Veränderungskonzept direkt umzusetzen. In anderen Unternehmen herrscht die Meinung, dass die Veränderung von über Jahren einstudierten Gewohnheiten über die verschiedenen Führungsstrukturen hinweg, sich durch ein

zweimonatiges Informations-Veranstaltungs-Szenario in die Zielverhaltensweisen überführen lassen. Hier stellt sich die Frage, was die Mitarbeiter brauchen, um das Wachstum zu realisieren und die neuen Abläufe sowie die neuen Werkzeuge in der Organisation zu implementieren. Als erstes gilt es sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter ein Bild von seiner neuen Verantwortung und seinen neuen Aufgaben bekommt und dieses Bild nicht nur nachweislich schwarz auf weiß vorliegen hat, sondern sich damit auseinander gesetzt und es verstanden hat. Zu der Auseinandersetzung gehört auch, die eigenen Gedanken und Gefühle zu der neuen Organisation zu entwickeln und zu reflektieren und sich gegebenenfalls mit der eigenen Führungskraft zu reiben. Erst auf dieser Basis können Willen und Bereitschaft, die neuen Aufgaben anzunehmen, entstehen.

Der Mensch liebt das Neue und er hasst die Veränderung. Für jeden Mitarbeiter ist es ein Leichtes, eine Veränderung nachhaltig zu blockieren oder zu verlangsamen. Dementsprechend ist es gut investierte Zeit, den Mitarbeitern eben diese Zeit zur Auseinandersetzung mit der neuen Situation und den daraus resultierenden persönlichen Veränderungen zu geben. Ist die Bereitschaft, die neuen Aufgaben und die neue Verantwortung anzunehmen, erst einmal ansatzweise erreicht, gilt es, die notwendigen Fähigkeiten, um die neuen Aufgaben zu erledigen, zu erlernen. Auch diese Lernphase erfordert Zeit



und die Bereitschaft, die erforderlichen Lerninhalte zunächst auszubreiten und in nachvollziehbare Lernschritte zu zerlegen, so dass jeder Mitarbeiter in der Lage ist, sein Handwerkszeug und die dafür erforderlichen Fertigkeiten Schritt für Schritt zu erarbeiten. Die Lernphase endet nicht, wenn die Schulungsmaßnahmen abgeschlossen sind, sondern zu dem Zeitpunkt, wenn jeder Mitarbeiter die erforderlichen Fertigkeiten ausgebildet hat. Das Grundgerüst und die ersten Stufen dieser Ausbildung werden häufig in Schulungen abgebildet, während der wesentliche Teil der Lernkurve erst durch wiederholte Übung in der Praxis und die dezidierte Korrektur durch die Führungskraft abgeschlossen werden kann.

Sobald alle Mitarbeiter in der Phase von Übung und Korrektur sind, können die Ergebnisse der Veränderung anhand der vorher festgelegten Messgrößen abgelesen werden und im Laufe der Zeit wird sich hier das angestrebte Wachstum widerspiegeln, wenn das Konzept tatsächlich wertvoll und gut durchdacht war.

Mitarbeiter wachsen durch ihr Handeln

Die Mitarbeiter waren ein zentrales Element in dem Veränderungsprozess, während ohne ihr Handeln keine Veränderung und kein Wachstum aus dem zugrundeliegenden Konzept entstanden wäre, sind sie selbst genau durch dieses Bilden einer Bereitschaft zur Veränderung und durch das Lernen neuer Fertigkeiten gewachsen. Denn was bedeutet letzten Endes Wachstum für einen Menschen? Ein Mensch ist dann gewachsen, wenn er neue Fähigkeiten erworben hat, wenn er Erfahrungen in einem neuen Verantwortungsfeld gesammelt hat und dadurch seinen Wert für die Organisation, in der er arbeitet, gesteigert hat. Durch diese Veränderung sammeln die Mitarbeiter aber auch Erfahrung darin, sich in verändernden Situationen und Organisationen zu verhalten, lernen, mit den eigenen Verhaltensmustern in Veränderungsprozessen umzugehen. Lernen, mit ihren Ängsten und den daraus resultierenden Blockadehaltungen umzugehen, aus abstrakten Zielbildern Lernschritte zu entwickeln und diese bis zum Erlangen neuer Fähigkeiten zu beschreiben. Auf diesem Weg entsteht also eine win-win-Situation für Organisation und Mitarbeiter und letzten Endes ist die Frage erlaubt, warum Veränderungen in Organisationen häufig diesen negativen Beigeschmack haben.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff

2.500 Mitarbeiter erfüllen die Kriterien eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems binnen neun Monaten



Führten wir unsere Beratung nach den üblichen stunden- und tagessatz-basierten Honorarmodellen, hätten wir unserem Klienten von unserem eigenen Vorgehensvorschlag abraten müssen, um unsere eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Als einer unserer börsennotierten Klienten vor der Aufgabe stand, ein Qualitätsmanagementsystem für seine 23 Niederlassungen zu entwickeln und zu implementieren, sprach die zertifizierende Stelle von einem Projekt, das etwa zwei bis drei Jahre in Anspruch nehmen müsste. Als wir das entsprechende Projekt mit unserem Klienten gemeinsam aufgeplant hatten, wies der Projektplan lediglich eine Dauer von neun Monaten aus. Für unseren Klienten also ein signifikanter Wettbewerbsvorteil und die Möglichkeit, das Thema „Qualitätsmanagementsystem“ nicht als Neverending Story bei den eigenen Mitarbeitern zu verbrennen.

Letzten Endes liest sich der Projektplan ganz einfach und bildet die folgenden 6 Phasen ab:

1. Initialisierung
2. Prozessgestaltung
3. Gestaltung des QMS
4. Roll-Out
5. Pre-Auditierung
6. Auditierung

Der Schlüssel zum Erfolg über alle Phasen war der Einbezug der verantwortlichen Führungskräfte in den jeweiligen Niederlassungen sowie die Nutzung der bei den Mitarbeitern vorhandenen Expertise, um Qualität zu produzieren.

Auf diesem Weg entstand ein kaskadierendes System, das tatsächlich innerhalb von nur neun Monaten dafür Sorge getragen hat, dass 2.500 Mitarbeiter an 23 Standorten ein einheitliches System zum Qualitätsmanagement eingeführt und in ihrem Tagesgeschäft so gut umgesetzt hatten, dass ein neutraler Zertifizierer dem Unterfangen die angestrebte ISO-Zertifizierung ausgehändigt hat.

Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success

von Tony Alessandra, PH.D.

von Holger Kampshoff

Nach Alessandra ist Charisma das, was dafür sorgt, dass die Menschen dich mögen, selbst wenn sie dich noch gar nicht kennen. Es ist der spezielle Zauber, der den super Erfolgreichen die Fähigkeit verleiht, andere zu beeinflussen und zu überzeugen. Alessandra ist der Meinung, dass dieser Zauber keine angeborene Eigenschaft ist, sondern eine Fähigkeit, die erlernbar ist, und zwar schnell erlernbar ist.

In seinem 270 Seiten starken Buch zerlegt Alessandra Charisma in sieben Schlüsselkomponenten und versucht, dem Leser in einem Schritt-für-Schritt-Programm die Basisfertigkeit für Charisma zu vermitteln. Auf diesem Weg soll der Leser lernen:

- o den ersten Eindruck kraftvoll und positiv zu gestalten,
- o die Kunst, öffentlich zu reden, zu beherrschen,
- o die sechs wesentlichen Fähigkeiten des aktiven Zuhörens zu entwickeln,
- o die eigenen Überzeugungskräfte freizusetzen,
- o die Möglichkeiten, die Zeit und Ort bieten, zu nutzen,
- o andere zu motivieren, indem er auf die vier wesentlichen Persönlichkeitstypen eingeht und
- o eigene Visionen, Ideen und Produkte zu kreieren und zu kommunizieren

Alessandra hat sein Buch dazu in drei Teile aufgeteilt:

- o Teil 1: Die Grundlagen von Charisma
- o Teil 2: Die sieben Schlüssel, um charismatischer zu werden
- o Teil 3: Das neu gefundene Charisma mit Leben zu füllen

Im ersten Teil legt der Autor seine Definition von Charisma dar und was es für den einzelnen Menschen bedeuten kann. Ferner führt er an dieser Stelle die Bedeutung von Charisma in seine Sichtweise der heutigen Situation für Menschen in der Wirtschaftswelt ein. Im zweiten Teil geht er auf die vorab genannten sieben Schlüssel-fähigkeiten des Charismas ein. Dabei schenkt er jeder Fähigkeit ein eigenes Kapitel, beschreibt sehr ausführlich, zeigt Wege auf, sie zu erlernen und schließt die meisten Kapitel mit einem Selbsttest ab, über welchen der Leser ermitteln kann, wie weit die Ausbildung der einzelnen Fähigkeiten bei ihm selbst bereits gediehen ist.

Im dritten Teil erhält der Leser zehn Empfehlungen von Alessandra, wie er die gerade angelesenen Fähigkeiten für sein eigenes Leben adaptieren kann.

Wer bereit ist, sich über das typisch amerikanische Marketing-Vokabular hinwegzusetzen, findet zwischen den Zeilen viele nützliche Tipps und Hinweise sowie Möglichkeiten, persönlich zu wachsen.

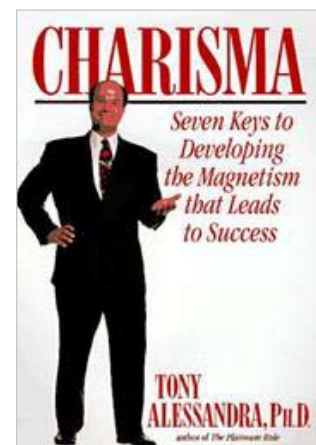
Titel:
Charisma: seven keys to developing the magnetism that leads to success

Autoren:
Tony Alessandra, Anthony J. Alessandra

Verlag:
Warner Books, 1998

ISBN:
0446520497, 9780446520492

Länge:
270 Seiten



Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze 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?

Inseltfaktor ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

Thought Leadership Symposium in West Palm Beach

Unter der Leitung von Dr. Alan Weiss nahmen sich 20 Beraterinnen und Berater drei Tage lang im „The Breakers“ in West Palm Beach Zeit, ihre Rolle als „Thought Leader“ weiter zu schärfen. Neben Beratern aus den USA, Kanada und Australien wurde Deutschland durch Mandat, Prof. Dr. Guido Quelle, repräsentiert.

Eines der Highlights war ein Vortrag von David Maister, der – eigentlich schon pensioniert – Dank der mehrmaligen Intervention und Einladung von Alan Weiss, eine fulminante Vorstellung davon gab, was seiner Auffassung zufolge einen „Thought Leader“ ausmacht. Ein unbezahlbarer Auftritt. David stand den Teilnehmern auch beim Mittagessen und beim Dinner als Diskussionspartner zur Verfügung – sogar das Frühstück am Folgetag genoss er sichtlich im Kreis der (ehemaligen) Kollegen seiner Zunft.

Das nächste Thought Leadership Symposium im Herbst 2012 ist schon nahezu ausgebucht. Ein Zeichen dafür, wie wertvoll es von den Teilnehmern eingeschätzt wurde.

Nebenbei sind auf Guido Quelles Reise auch einige Blogbeiträge zu „Best Practices“ entstanden:

<http://www.mandat.de/de/blog/>

[“Because we love our job“ – A Matter of Leadership](#)

[Differentiation – People Do Matter](#)

[Good News, Bad News – Language Makes The Difference](#)



Alan Weiss



David Maister



„Impression“



Charles Day, Alex Goldfayn und Guido Quelle

„Sie wollen persönlich wachsen? Dann geben Sie Ihr Ego an der Garderobe ab“ von Guido Quelle

Ein Beitrag von Prof. Dr. Guido Quelle für alle, die weiterhin ihr Wachstum selbst in die Hand nehmen wollen. Erschienen in der bdvb-aktuell 114, Ausgabe 4/2011, Seite 38-40: „Sie wollen persönlich wachsen? Dann geben Sie Ihr Ego an der Garderobe ab.“

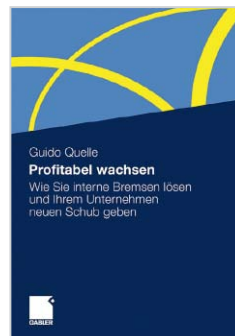
Lesen Sie hier den gesamten Artikel:
www.mandat.de/de/menu/veroeffentlichungen/mandat-in-den-medien/



Jetzt im Gabler-Verlag: „Profitabel wachsen“ von Guido Quelle

Das Fachbuch „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ ist im Gabler-Verlag für Sie erhältlich.

Nahezu jedes Unternehmen strebt Wachstum an. Doch welchen Willen und welche Fähigkeiten kann ein Unternehmen tatsächlich zum Wachstum aufbieten? Anschaulich, fundiert und praxisnah macht das Buch interne Wachstumsbremsen sichtbar und ermöglicht so durch Lösen oft verborgener Bremsen einen entscheidenden Wachstumsschub.



Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben
Gebundene Ausgabe: 240 Seiten
Verlag: Gabler-Verlag
Sprache: Deutsch
ISBN: 978-3-8349-2981-5
Preis: 39,95 EUR



Lesen Sie das zweite Kapitel unverbindlich: www.mandat.de/de/menu/produkte/buecher/profitabel-wachsen-wie-sie-interne-bremsen-losen-und-ihrem-unternehmen-neuen-schub-geben/

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

Unser Blog: Regelmäßig neu und immer aktuell. Dies waren die Titel-Themen im Oktober:

Hier ist Ihre Eintrittskarte: www.mandat.de/de/2011/10/

- o Die Growth Agenda – Landkarte zum Wachstum
- o Good News, Bad News – Language Makes The Difference
- o Wachstum und Wohlstand: Mehr Friedman, weniger Keynes
- o Differentiation – People Do Matter
- o „Because we love our job“ – A Matter of Leadership

- o Das „Apple-Prinzip“
- o Die Marke „SALE“
- o Wachstumsprojekte: Projektmanagement – ein alter Hut?



Wachstumstreiber



Für die Konferenzen
in 2011 registrieren

Mandat-Telekonferenz-Serie 2011: Wachstum: Kein Foto – ein Film „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“ (Gespräch mit Hans Andersson)

Am 24. Oktober 2011 sprach Prof. Dr. Guido Quelle mit Hans Andersson, Country Manager South Korea, H&M-Gruppe:

Von Anfang an ein „good citizen“: Im verbraucherkritischen und kommunikativ bestens vernetzten Südkorea muss ein im Markt neues Unternehmen nicht nur als Arbeitgeber, sondern auch bei Behörden, Wettbewerbern und der Gesellschaft an sich gut angesehen sein. Das bedeutete vor mehr als zwei Jahren den Aufbau guter Beziehungen und heute, nach wie vor eine permanente Überzeugungsarbeit, schilderte Hans Andersson im Gespräch mit Prof. Quelle. Selbst bei Vermietern von Einzelhandelsflächen: Denen war H&M zunächst kein Begriff.

„Stillstand bedeutet Rückschritt. Das gilt auch für das Wachstum“, machte Andersson deutlich. In den sechs, bald sieben Filialen in Südkorea gehe es daher häufig darum, den Mitarbeitern die H&M-Kultur zu vermitteln, unternehmerisch zu denken, eigenständig und mit bislang ungewohnter Eigeninitiative zu handeln. Nur so könne H&M auch im eigenen Geschäftskonzept der weltweit wachsenden Forderung nach Nachhaltigkeit nachkommen: Wenn alle Mitarbeiter gemeinsam daran arbeiten, cleverer, ressourceneffizienter und technisch ausgefeilter ein Einkaufserlebnis zu einem guten Preis und mit einem guten Gefühl zu bieten.

Termine 2011

12. Dezember 2011, 17.00 Uhr: „Der Turbostart ins neue Jahr - Wie Sie Ihr persönliches Wachstum für 2012 wirksam planen“

Bisherige Termine 2011

- o 24. Oktober 2011, 12.00 - 13.00 Uhr (aufgrund der Zeitverschiebung) „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“, Gespräch mit Hans Andersson, Country Manager South Korea, H&M-Gruppe
- o 5. September 2011, 09.00 - 10.00 Uhr: „Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner“, Gespräch mit Udo Mager, Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Dortmund

- o 8. August 2011: „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Gespräch mit Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer/CEO Orizon GmbH, Augsburg
- o 11. Juli 2011: „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Gespräch mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter QuinScape GmbH, Dortmund
- o 30. Mai 2011: „Wachstum am POS - weit entfernt vom Zufall“, Gespräch mit Hugo Reissner, Geschäftsführender Gesellschafter RR Vertrieb + POS GmbH, Hannover
- o 9. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Gespräch mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- o 11. April 2011: „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“, Gespräch mit Dr. Michael Kluger, Vorstand Logistik, Schenker Deutschland AG, Kelsterbach
- o 14. März 2011: „Die Bank und das Wachstum“, Gespräch mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
- o 14. Februar 2011: „Das Wachstum im Hause“, Gespräch 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.

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

Die Mandat-Telekonferenz am 14.11.2011 fällt aus. Unsere Gesprächspartnerin hat leider einen kollidierenden Termin, der es ihr nicht möglich macht, unsere Telekonferenz wahrzunehmen. Deshalb ist der nächste Termin der 12. Dezember 2011 von 17.00 Uhr bis 18.00 Uhr.

Damit registrierte Teilnehmer eine Telekonferenz 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/

Dortmunderinnen vernetzt – Nadine Müller unterstützt Susanne Fiss-Quelle bei der Moderation der Kooperationsbörse

Zum siebten Mal hieß es am 14.10.11 im Dortmunder Rathaus „Dortmunderinnen vernetzt“. Mehr als 70 Unternehmerinnen und Organisationen aus Dortmund und Umgebung präsentierten unter Federführung des Teams Frau.Innovation.Wirtschaft der Dortmunder Wirtschaftsförderung ihre Angebote. Eröffnet wurde die Messe- und Kongressveranstaltung durch Grußworte von Udo Mager, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Dortmund, mit denen er auf die vergangenen sechs Messen verwies und deren Bedeutung und gute Positionierung hervorhob.

Welche Aktionen wurden geboten?

Neben den Messeständen von Unternehmerinnen aus den unterschiedlichsten Branchen und Informationsständen beruflicher Netzwerke konnten Workshops zu Schwerpunkten, wie z. B. Social Media, Schlagfertigkeit und Selbstmarketing besucht werden. Die von Susanne Fiss-Quelle moderierte Kooperationsbörse bot die Möglichkeit, potenzielle Kooperationspartnerinnen und -partner zu finden.

Was hat Mandat damit zu tun?

Beratungsassistentin Nadine Müller stand als Co-Moderatorin der Moderatorin der Kooperationsbörse, Susanne Fiss-Quelle, zur Seite. Gemeinsam unterstützten sie die Unternehmerinnen dabei, ihre individuellen Leistungsangebote und Kooperationsgesuche auf den Punkt zu bringen. Neue Projekte, Bürogemeinschaften, der Aufbau eines Spezialisten-Netzwerks – das sind nur einige der vielfältigen Motive für Kooperationsgesuche – immer vor dem Hintergrund, sich gemeinsam stärker am Markt platzieren zu können.

Die Kooperationsbörse war gut besucht, die Meeting-Points zu zwei verschiedenen Zeitpunkten boten die Möglichkeit für ein erstes Kennenlernen und waren durch interessante Gespräche geprägt. Die Moderatorinnen sind stolz: Noch während der Messe ist es ihnen bereits gelungen, zwei potenzielle „Kooperations-Paare“ zusammenzubringen. „Es ist herrlich, Menschen zu vernetzen!“, so ihr Fazit. Es war ein spannender und erfolgreicher Tag mit vielen Wachstumschancen.



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: © Nick Freund
© 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: gandolf
© S. 8: goodluz
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11,12,14: Mandat
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat (Foto: Hans Andersson)

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

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 05.12.2011