



MANDAT GR WTH LETTER

Fokusthema: Ordnung

Editorial

„Bringen Sie mal Ordnung in Ihren Laden!“ – „Jawohl, Chef – äh, aber wie?“ Ordnung ist ein Thema, das viele Menschen umtreibt. Manche Menschen benötigen überhaupt keine Ordnung, fühlen sich durch Zwang von außen gedrängt und sind der festen Überzeugung, dass das Genie eines hinreichenden Chaos bedürfe. Andere wiederum benötigen – und haben – eine feste Ordnung, nach dem Motto „alles ist an seinem Platz und es gibt einen Platz für alles“. Die meisten aber hätten gern Ordnung und haben sie nicht. In ihren Büros, in ihren Abteilungen, Bereichen, Unternehmen. In ihren Prozessen - und in ihren Gedanken. Es stellt sich nämlich die Frage nach dem WIE – wie immer.

Während es noch relativ einfach ist, sein Büro aufzuräumen, oder die Garage – naja, wobei hier die Konzeption ja bekanntlich auch schon

10 Jahre dauern kann -, weil es dazu erprobte Methoden gibt, wird es bei der Ordnung in der Führung oder in den unternehmerischen Prozessen schon wesentlich undurchsichtiger. Nicht, weil es keine Instrumente und Methoden gäbe, sondern weil es hier um ein geordnetes Miteinander geht, in das viele Menschen einzubinden sind. Die einzelnen Partikularinteressen zu bündeln und ein gemeinsames Ganzes zu schaffen bedarf der Überzeugung und nicht nur der Methodik. Dazu haben wir Ihnen in den Sektionen „Strategie & Führung“ und „Organisation & Prozesse“ einige Gedanken aufbereitet.

Ganz besonders spannend wird es, wenn es darum geht, sich selbst zu ordnen. Seit fünf Jahren lehre ich an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm die Fächer Selbstmanagement und Personalführung. Dabei wird immer wie-

der deutlich, welche Hürden es zu überwinden gilt, wenn wir uns verpflichten wollen, Veränderungen bei uns selbst durchzuführen. Wie aber wollen wir andere führen, wenn wir nicht uns selbst führen können?

Die Ordnung der eigenen Gedanken, der eigenen Sprache und des eigenen Handelns muss an vorderster Stelle stehen. Das Büro aufräumen kann man dann immer noch – es ist ja Winter, da wird es früh dunkel.

Einen guten Jahresausklang und bis 2011.

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



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





4

CEO-Tipp des Monats

Das Denken prägt die Resultate



5

Strategie & Führung

Weg damit
– Über das Löschen von Regeln



7

Organisation & Prozesse

Halte Ordnung und organisiere Dich!
– Projektorganisation erfolgreich führen



9

Erfolgsbericht

Ordnung in den Abläufen
– Ergebnis: Zertifikat und signifikant verringerte Fehlerquote



10

Gelesen

Neuland-Moderation
von Michèle Neuland



11

Termine & Veröffentlichungen

Neue Vorträge, neue Berichte, neue Mandat-Studie



15

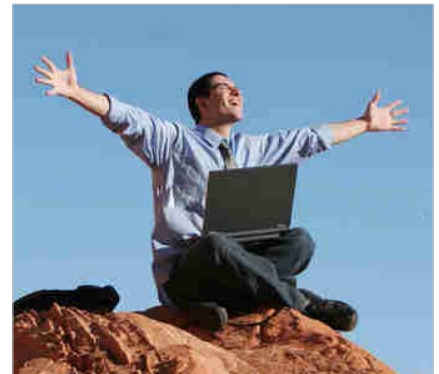
Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle



Neulich in einem unserer Projekte: Wir wunderten uns, warum ein bestimmter Mitarbeiter eines unserer Klienten keine greifbaren Resultate zustande brachte, aber dennoch permanent beschäftigt war. Nicht, dass dieser Mitarbeiter sich nicht mit dem Unternehmen identifizierte oder die Projekte, in denen er mitarbeitete, ablehnte. Auch die fachliche Grundlage hätte unserer Ansicht nach ausgereicht – zumindest, um bessere Resultate zu erbringen, als geschehen.

Da es sich um einen wichtigen Mitarbeiter und ein wichtiges Projekt handelte, legten wir unser Augenmerk auf verschiedene Aspekte, so auch auf die Art der Präsentation von fachlichen Ergebnissen und auf die dabei verwendete Sprache des Mitarbeiters.

Es fielen uns Sätze wie dieser auf: „Ich kann also sagen, dass wir, genau genommen haben wir das aber noch nicht vollständig – ich meine die Zeit drängt natürlich, aber das wissen wir ja alle – hier aufpassen müssen, um nicht – wobei eigentlich sind wir das schon – aufpassen müssen, die Ressourcen beachten.“

Richtig: Dies war kein Satz. Es war eine lose Schüttung unstrukturierter Gedanken, die viele Facetten andeuteten, aber zusammenhängend keinen Sinn ergaben. Zahlreiche weitere dieser Stilblüten ergaben zusammen eine etwa 20-minütige Präsentation und wir haben darauf verzichtet, die Teilnehmer zu fragen, was sie verstanden hatten. Der Gipfel war ein etwa drei Minuten langer Satz ohne Punkt, dessen Anfang wir alle am Ende längst vergessen hatten.

Absicht? Nein. Fahrlässigkeit? Sicher, denn unsere Sprache können wir selbst kontrollieren und steuern. Schauen Sie sich einmal in Ihrem Umfeld um und seien Sie auch kritisch zu sich selbst: Erkennen Sie Strukturen in den Botschaften,

die an Sie gesendet werden? Schaffen Sie sich Strukturen für Ihre eigenen Botschaften? Argumentieren und präsentieren Ihre Mitarbeiter kurz und knapp, strukturiert, sachorientiert, oder ergeben sie sich in langen Ausführungen mit ermüdenden Wiederholungen? Kommen Ihre Leute auf den Punkt oder reden Sie um den heißen Brei herum?

Halten Sie sich die folgende Sequenz vor Augen:

- o Denken prägt die Sprache,
- o Sprache prägt die Diskussion,
- o Diskussionen führen zu Handlungen,
- o Handlungen führen zu Resultaten

Wer also keine Struktur in sein Denken bringt, sondern statt dessen ungefiltert spricht, muss sich nicht wundern, wenn man ihn am Ende seines Sprechdenk-Prozesses nicht verstanden hat. Hier kann Powerpoint ein einziges Mal von Vorteil sein: Man kann sich die Folien durchlesen und anschließend gehen. Bei Geschriebenem lassen die meisten Menschen mehr Sorgfalt walten.

Wenn Sie sich selbst sprachlich verbessern und noch präziser auf den Punkt kommen möchten, ist hier ein Tipp: Nehmen Sie eine Ihrer nächsten Präsentationen mit einem digitalen Sprachrecorder auf und lassen Sie den Text hinterher ungefiltert abschreiben – von Ihrem Sekretariat oder von einem Schreibservice. Schauen Sie sich das Ergebnis an. Was sehen Sie? Wird Ihre Botschaft richtig transportiert? Erkennen Sie Muster? Typisch sind Bandwurmsätze, Füllwörter, fehlende Verben, zu viele Substantive, Abweichung vom roten Faden, Wieselwörter. Wenn Sie erkannt haben, an welchen Stellen Sie Ihre Sprache verbessern können, beginnt die Optimierung. Seien Sie dabei aber nicht allzu kritisch, denn das Gesprochene lebt davon, dass es lebendig und eben anders als das Geschriebene ist. Gleichwohl: Die Mühe lohnt, denn Ihr Denken prägt Ihre Resultate.

Weg damit – Über das Löschen von Regeln

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Definieren Sie Regeln, Leitplanken und Empfehlungen eindeutig.
- o Führen Sie Regeln und Leitplanken an der richtigen Stelle ein.
- o Überprüfen Sie, ob Ihre Mitarbeiter Ihre Regeln kennen und einhalten.
- o Weniger ist mehr: Trennen Sie sich von überflüssigen Regeln.
- o Seien Sie sensibel mit dem Umgang.



Eine der wesentlichen Aufgaben des CEOs – und jedes Mitglieds der Unternehmensführung – ist das Aufstellen von Leitplanken, das Setzen von Regeln und das Aussprechen von Empfehlungen. Es ist wie im Straßenverkehr: Leitplanken geben die Richtung vor und begrenzen den Weg. Wer gegen sie verstößt, trägt meist einen kapitalen Schaden davon. Regeln ordnen das Zusammenarbeiten und Zusammenleben. Beispiel im Straßenverkehr: „50 km/h in geschlossenen Ortschaften als maximale Geschwindigkeit.“ Wenn man gegen eine Regel verstößt, muss man damit rechnen, erwischt zu werden und dann gibt es ein „Knöllchen“ – eine Verwarnung. Empfehlungen dienen der Vermittlung eines guten Rates „grüne Welle bei 50 km/h“ und können befolgt werden, oder eben nicht. Es gibt keine Konsequenzen.

Der Umgang mit Regeln und Leitplanken

Was den CEO besonders interessieren sollte, sind die Leitplanken und die Regeln. Speziell die Regeln sind wichtig, denn derer gibt es meist zu viele. Während Leitplanken noch einigermaßen klar ersichtlich sind, verbergen sich offene und geheime Regeln häufig im Alltag. Viele Unternehmen drohen an Regeln förmlich zu ersticken.

Der wichtigste Leitsatz im Umgang mit Regeln – unabhängig davon, auf welcher Ebene des Unternehmens sie eingeführt sind: Jede Regel, die nicht kontrolliert werden kann oder aus irgendeinem Grunde nicht kontrolliert wird, gehört gestrichen. Die Einhaltung einer Regel muss kontrolliert werden können und sie muss sporadisch kontrolliert werden, ansonsten ist sie nutzlos.

Nutzlosigkeit ist aber etwas, das Mitarbeiter üblicherweise nur mit Verachtung strafen. Das Unternehmen macht sich unglaublich, wenn es Regeln aufstellt, die keinen Sinn ergeben, oder, wenn es Regeln aufstellt, von denen die Mitarbeiter von vornherein wissen, dass niemand die Einhaltung der Regel überprüfen wird.

Auch die Einführung von Regeln aus einem Einzelfall heraus, erscheint nicht immer sinnvoll. Es verhält sich ein wenig wie mit Gesetzen: Wir haben unendlich viele Gesetze, es gibt (leider) kein Verfalls- oder Wiedervorlagdatum, an dem ein Gesetz erneut auf seine Zweckmäßigkeit überprüft wird und somit schwillt der Gesetzesberg kontinuierlich an. (Ein Hohn ist im Übrigen, dass die Opposition vor einiger Zeit der Bundesregierung die mangelhafte Anzahl der von der Regierung bisher eingebrachter Gesetze vorgeworfen hat; was für ein Ausbund an Bürokratie).

Decken sich Regeln und Handeln?

Welcher CEO, dessen Unternehmen ein Qualitätsmanagement-System eingeführt hat und dieses durch einen Zertifizierer regelmäßig überprüfen lässt, kennt nicht die Situation, die sich kurz vor dem Besuch des Zertifizierers einstellt? Aufgeschreckte Mitarbeiter in einer Prüfungssituation, hektisches Treiben, die Suche nach den Verfahrensanweisungen: Wie war das noch? Was genau muss ich in dem Prozess tun? Ach herrje, ich mache das doch sonst ganz anders und es klappt herrlich. Verflixt, wo ist denn das Handbuch?

Halten sich Ihre Mitarbeiter an Regeln?

Aber nicht nur die Überprüfungsmöglichkeit liefert uns ein Potenzial an streichbaren Regeln, auch die Fülle der Regeln bietet einen Ansatzpunkt. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, welche Regeln sie kennen. Die Antwort wird Sie erstaunen lassen. Entweder werden sehr wenige Regeln oder sehr viele genannt. Sie werden sich jedenfalls nicht mit dem tatsächlich vorhandenen Regelsatz decken.

Wenn Ihre Mitarbeiter sich häufig bei Ihnen absichern, liegt der Verdacht nahe, dass es offensichtliche oder geheime Regeln gibt, die ein eigeninitiatives Handeln nicht belohnen, sondern die Übernahme von Risiko bestrafen. Fragen Sie sich, welche geübten Verhaltensweisen möglicherweise inzwischen Regelcharakter erlangt haben. Wenn die Absicherung auch auf der Ebene der Unternehmensführung zur Kultur wird, ist höchste Eile geboten.

Sind Ihre Regeln sinnvoll?

Manche Regeln verschlimmern einen Engpass. Ein paar hundert Meter von meinem Zuhause entfernt befindet sich eine kleine Brücke, die mit dem Auto nur einspurig befahrbar ist. In der Vergangenheit haben sich die entgegenkommenden Autofahrer stets arrangiert, man hat sich mit Hand- oder Lichtzeichen verständigt oder derjenige, der es am einfachsten bewerkstelligen konnte, ist einfach zurückgefahren, wenn man sich auf der

Brücke begegnete. Alles funktionierte herrlich. Inzwischen wurde ein Schild aufgestellt, das dem bergauf fahrenden Verkehr den Vorrang gegenüber dem bergab fahrenden Verkehr gibt. Seitdem gibt es rechthaberisches Fahrverhalten, teilweise lautstarke Auseinandersetzungen und es wird gehupt. Die Bürokratie hat das Recht haben gefördert und das Verhalten der Menschen passt sich an. Ich habe Recht, warum soll ich zurückfahren?

Nicht alles regelt sich durch Regeln

Haben Sie den Mut, sich von Regeln zu trennen. Widersetzen Sie sich gegen den Wunsch mancher, alles regeln zu wollen. Regeln Sie nicht die Ausnahme. Seien Sie sensibel dafür, wenn Dinge gut laufen, obwohl (oder – siehe oben: weil?) es keine Regel gibt.

Regeln können ein verantwortungsvolles Miteinander erleichtern oder erschweren – Sie haben die Wahl.

Nachsatz

Noch schlimmer wird es, wenn Regeln als Leitplanken getarnt sind. Einer meiner Klienten sagte mir einmal, als wir das System der Leitplanken, Regeln und Empfehlungen einführten, dass es ihm jetzt wie Schuppen von den Augen fiel, warum sich seine Mitarbeiter nicht bewegten: Er hätte nicht nur rechts und links Leitplanken gesetzt, sondern wohl auch noch vorne, hinten, oben und unten ...



Leitplanken = „Muss“

- o Geben Orientierung
- o Weisen den Weg, auch Ausfahrten
- o Übertretung = Kapitaler Schaden



120 = Regeln („Soll“)

- o Regeln den Betrieb innerhalb der Leitplanken
- o Helfen, Ordnung zu halten
- o Übertretung = Ermahnung bei Feststellung



130 = Empfehlung („Kann“)

- o Erfahrungswerte als Empfehlung
- o Schaffen Nutzen
- o Übertretung ohne Auswirkung

Halte Ordnung und organisiere Dich!

Projektorganisation erfolgreich führen

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Halten Sie stets Ordnung in Ihren Projekten, indem Sie einen Rahmen schaffen:
 - Projektauftrag detailliert beschreiben
 - Verantwortung organisieren
 - Messgrößen festlegen
 - Arbeitspakete definieren
 - Projektfortschritt steuern



Ein wesentlicher Anteil der verfügbaren Zeit in Unternehmen wird von Projekten eingenommen. Ein neues Gesetz, ein neues Produkt, ein erkannter Veränderungsbedarf und schnell ist die entsprechende Herangehensweise definiert: Das Unternehmen hat ein neues Projekt. Unabhängig davon, wie komplex ein Projekt ist, weist es gravierende Unterschiede zu einem bestehenden Prozess des Tagesgeschäftes auf.

Während der Prozess im Tagesgeschäft einmal beauftragt wird und dann in einer Dauerschleife immer wieder praktiziert wird, ist ein Projekt ein einmaliges Geschäft, genau wie im Prozess wird eine Startbedingung durch verschiedene Maßnahmen in eine Zielbedingung überführt. Dabei sind die Inhalte im Projekt immer neue Themen, während im Prozess gleiche Themen mit gleichen Werkzeugen bearbeitet werden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das einzige, was projektübergreifend wiederverwendet werden kann, die Art und Weise ist, wie ich ein Projekt organisiere und durchführe. Dieser Ordnungsrahmen ist Gegenstand des vorliegenden Artikels. Die fünf wesentlichen Elemente, um in einem Projekt Ordnung zu schaffen und zu halten, werden im Folgenden beschrieben:

Projektauftrag

Jedes Projekt benötigt einen Projektauftraggeber, der exakt definiert, was das Projekt erreichen soll und einen Projektleiter, der die Verantwortung dafür trägt, dass das Projekt eben dieses Ziel erreicht. Nun erzeugen Worte,

egal ob Gesprochen oder Geschrieben, bei jedem unterschiedliche Vorstellungen. Aus diesem Grund ist es eminent wichtig, dass Auftraggeber und Projektleiter in Form von Briefing und Rebriefing sicherstellen, dass sie unter dem Gegenstand des Projektes dasselbe verstehen und ebenso die Herangehensweise besprechen, damit der Zeitrahmen zwischen beiden geklärt ist. Die besten Erfahrungen machen unsere Klienten dann, wenn sie sich in dieser Phase Zeit nehmen und schriftlich arbeiten. Der Projektauftrag umfasst neben der Situation, dem Zweck und den Zielen also auch eine Projektstruktur mit ihren Teilprojekten sowie einen Projektablauf mit seinen Meilensteinen.

Verantwortung organisieren

Die Teilprojekte in der Projektstruktur teilen den Projekteinhalt in Sinnabschnitte auf. Mindestens genauso wichtig, wie die saubere, inhaltliche Trennung der Teilprojekte, ist es Menschen zu organisieren, die Willens und in der Lage sind, die aus dem Teilprojekt entstehende Verantwortung erfolgreich zu tragen. Wer hier die Mühe scheut, sich Zeit mit der Organisation zu lassen und die richtigen Leute auszuwählen und stattdessen mit dem Finger durch das Organigramm der Linienorganisation geht, um Namen in den Projektplan zu übertragen, die gerade da sind und wahrscheinlich nicht Nein sagen, wird diese unterlassene Organisation von Zeit später sicherlich bereuen, denn nur wer Willens und in der Lage ist, die Verantwortung des Teilprojekts zu tragen, also die dem Teilprojekt obliegende Aufgabe eigenständig zu lösen, wird den Pro-

jektleiter tatsächlich entlasten. Die Anderen werden sich eher mit dem Titel schmücken oder mit jedem Hindernis beim Projektleiter eine Entscheidung erfragen. Sind die Verantwortlichen ausgewählt und offiziell berufen, ist die Aufgabe des nächsten Ordnungskriteriums in der Projektorganisation das Festlegen geeigneter Messgrößen.

Messgrößen geben auch im Detailchaos Orientierung

Jedes Projekt- und Teilprojektziel bedarf einer Untergliederung in vorstellbare und vor allen Dingen messbare Ergebnisse, an denen Projektleiter und Auftraggeber sowie die Teilprojektverantwortlichen jederzeit ablesen können, ob das Projekt dem Ziel näher kommt. Alles, was in dieser Organisationsphase nicht messbar gemacht wird, beinhaltet das Risiko, mehr Unverbindlichkeit im Projekt bzw. der nachgelagerten, langwierigen Diskussion, ob das Ziel nun erreicht ist oder nicht. Scharren Projekt- und Teilprojektleiter an dieser Stelle bereits meist mit den Hufen, um endlich loslegen zu können, gilt dies erst recht für das vierte Ordnungskriterium.

Wer macht was bis wann?

- Die Schlüsselfragen für den Projektfortschritt

Spätestens bei der Definition der Arbeitspakete verlieren die meisten Organisationen die Geduld und lassen sich dazu hinreißen, mit der Arbeit zu beginnen, anstatt das Vorgehen sauber vom Zieltermin ausgehend zu planen. Dies führt in der Regel zu einer unkontrollierbaren Vorgehensweise und bei den meisten Teilprojekt- und Arbeitspaketverantwortlichen zu einer Input-Orientierung anstelle der gewünschten Orientierung am Output des Projektes. Viele Menschen erledigen nämlich dann die Aufgaben, die gerade anfallen und sind dadurch permanent beschäftigt, dabei verlieren sie häufig den Überblick über das, was in der zur Verfügung stehenden Zeit noch zu tun ist. Sie fokussieren sich also auf die Arbeit, die sie in das Projekt stecken und nicht auf das Endergebnis, das sich aus vielen Teilergebnissen zu einem bestimmten Termin zusammensetzt. Eine saubere Arbeitspaketplanung zerlegt den Weg zur Erreichung einer jeden Messgröße, eines jeden Meilensteins in die Einzelschritte, die es zu gehen gilt, um dort von der heutigen Basis ausgehend anzukommen. Wir nutzen hier gerne die Analogie der Bobbahn, wo man gut beobachten kann, dass der Bobfahrer vor dem Rennen schon einmal jede Kurve in Gedanken durchgeht, um optimal auf den Weg vorbereitet zu sein und um nur noch dann verändernd eingreifen zu müssen, wenn etwas Unvorhersehbares passiert. Das fünfte Ordnungskriterium der Projektarbeit besteht im Projektcontrolling.



Projektvorschritt steuern

Diese Form der Projektorganisation wirkt auf mindestens zwei Ebenen, zum einen wird das Verlassen des kritischen Pfades sofort sichtbar und der Projektleiter hat es in der Hand, den Kurs des Projektes so zu korrigieren, dass das Projekt trotzdem rechtzeitig am Ziel ankommt. Die zweite Dimension in der Fortschrittskontrolle liegt darin, dass sich Projektteams nur als solche verstehen, wenn sie einen Überblick haben, was der Andere tut und noch zu tun hat, an welchen Stellen Risiken auftauchen und an welchen Stellen Kooperation erforderlich ist. Dieses Kriterium dient über die gesamte Projektlaufzeit einem regelmäßigen und regelhaften Austausch zwischen Auftraggeber, Projektleitung und Projektteam.

Bei unseren Klienten haben wir in den letzten 20 Jahren beobachtet, dass diejenigen Unternehmen, die sich die Zeit nehmen, in der beschriebenen Form zu planen und die Disziplin aufbringen, das Projekt in der beschriebenen Form zu organisieren, erfolgreicher in der Projektarbeit waren als diejenigen, die auf einen einheitlichen Rahmen der Projektarbeit zu Gunsten der Verringerung der Administration verzichtet haben.

Ordnung in den Abläufen

Ergebnis: Zertifikat und signifikant verringerte Fehlerquote

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Qualitätsmanagement-System standardisiert und in kürzester Zeit zur Zertifizierung geführt.
- o Abläufe multiplizieren: Durch konsequente Entwicklung des Qualitätsmanagement-Systems einen Qualitätsstandard für mehrere Betriebe geschaffen und Schwachstellen verdeutlicht.
- o Mehr Geschwindigkeit durch Kaskadierung erzeugt: Gleichschaltung aller Betriebe in kürzester Zeit.



In einem filialisierten Großhandelsunternehmen war es unsere Aufgabe, die 23 logistischen Betriebsstätten in einem Qualitätsmanagement-System zu standardisieren und zur Zertifizierung zu führen. Eine weitere Herausforderung neben der Tatsache, dass es sich um 23 voneinander nahezu unabhängige Betriebe handelte, war die Tatsache, dass das vom Zertifizierer angenommene Zeitfenster von 18 – 24 Monaten der Zielsetzung des Auftraggebers diametral gegenüber stand, denn der Auftraggeber hatte eine Zielerwartung von 9 Monaten.

Top-Down-Betrachtung: Stelle multiplizierbare Abläufe sicher

Durch die konsequente Entwicklung des Qualitätsmanagement-Systems aus der Prozesse-Landschaft des Unternehmens, die für alle Betriebe gleichermaßen gilt, ist es gelungen, einen Qualitätsstandard zu schaffen, der für alle Betriebe realisierbar war und gleichzeitig die Schwachstellen in den einzelnen Betrieben deutlich gemacht hat. Mit den Fachexperten aus verschiedenen Betrieben sind die Prozesse so weit detailliert worden, dass damit der Einfluss auf die relevanten Steuerindikatoren transparent und messbar geworden ist, während parallel die Anforderungen aus der Norm in einem Handbuch erfasst worden sind.

Kaskadierung sichert Geschwindigkeit

Im Anschluss an die Prozessdetaillierung und Finalisierung haben die Prozessteams und Betriebsleiter die anderen Betriebe kaskadenförmig in den definierten Prozessen ausgebildet und somit auch die Zertifizierung vorbereitet und die den Normen entsprechenden Qualitätsstandards in den einzelnen Betrieben eingeführt. Diese Kaskade hat dafür gesorgt, dass in kürzester Zeit alle Betriebe gleichgeschaltet waren. Der Vorstand hat diesen Prozess unterstützt, indem er die einzelnen Betriebe in dieser Phase bereist hat und somit direkt dem Betriebsleiter und allen Mitarbeitern im Betrieb deutlich gemacht hatte, wie wichtig dem Unternehmen dieses Projekt ist.

Nach dem Audit knallen die Korke

Das Projektfinale bildete die Auditierungsrunde mit dem Zertifizierer, die jeden Betrieb nach nur 9 Monaten mit Bravour und der Bewunderung des Zertifizierers hinter sich gebracht haben. So konnte das Projektteam nach 9 Monaten auf ein durchaus erfolgreiches Projekt anstoßen.

Ein Jahr später stellte sich heraus, dass der Prozess des Qualitätsmanagements nicht nur zum wichtigen Zertifikat geführt hatte, sondern auch die Fehlerquote in der Logistikkette auf unter 0,5 % nachhaltig gesenkt hatte, was allein in über 23 Betrieben schon ein nennenswerter Projekterfolg gewesen wäre.

„Neuland-Moderation“ von Michèle Neuland

von Holger Kampshoff

Der Alltag der meisten Unternehmen ist von Meetings geprägt. Um Ordnung in dieser Vielzahl von Treffen oder gerne auch Sitzungen genannten Veranstaltungen zu schaffen, ist die Moderation ein sehr probates Mittel. Aus diesem Grund stellen wir heute das Buch „Neuland-Moderation“ vor, denn die Technik des Moderierens ist lernbar.

Neben der Einbettung der Moderation in ihre Geschichte, Philosophie, in Spielregeln und der Pädagogik, gibt das Buch vor allen Dingen einen Überblick über die einzelnen Moderationstechniken.

Fragen sind für Neuland ein Kernelement der Moderation oder wie er sagt: „Fragen sind Schlüssel zu neuen Türen“. So beschäftigen sich die Kapitel 5 – 9 mit verschiedenen Formen von Fragen, der Kartenabfrage, dem Clustern, der strukturierten Frage, der Zuruffrage und zu guter Letzt der Punktfrage.

Nach der Behandlung von verschiedenen Listenformen beschäftigt sich Neuland dann mit der Visualisierung als einer weiteren wesentlichen Technik der Moderation, um dem Moderator in der Folge einen Eindruck zu vermitteln, wie sich Moderation in verschiedenen Phasen denken – und vorausplanen lässt.

Im Anschluss an dieses Kapitel stellt Neuland noch die verschiedenen Arbeitsformen und Arbeitsmethodiken in moderierten Gruppen dar und beschreibt, in welcher Weise er sich Wechsel zwischen den verschiedenen Formen vorstellen kann.

Der letzte Baustein der Moderationstechnik, den Neuland in seinem Buch aufgreift, ist die Sprache in der Moderation und wie ein Moderator mit diesem Instrument in der Moderation steuern kann.

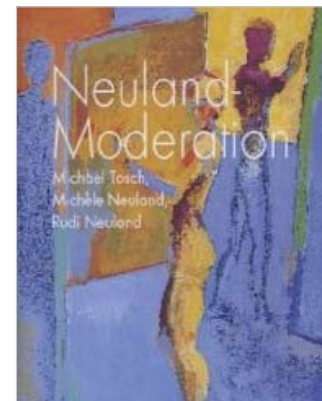
In den verbleibenden 3 Kapiteln beschreibt Neuland das Handwerkszeug des Moderators von der Pinnwand und dem Moderationskoffer bis hin zum Namensschild und einer Moderations-Software oder Chart-Planer.

Das vorletzte Kapitel ist der Arbeitsumgebung in der Moderation gewidmet, um zu guter Letzt noch einmal deutlich zu machen, in welchen Feldern Neuland Anwendungsmöglichkeiten der Moderation sieht.

Neuland weiß, wovon er schreibt und das wird in jedem einzelnen Kapitel deutlich.

Der Leser wird durch Gedanken geführt, die er sich als noch nicht so erfahrener Moderator sicherlich noch nicht gemacht hat und auch nicht mit Moderation in Verbindung gebracht hätte, die aber allesamt Elemente einer erfolgreichen Moderation sind. Für den, der häufiger am Flipchart schreiben muss, lohnt sich der Kauf des Buches allein aus dem Grund, dass man binnen einer halben Stunde anhand einer sehr konkreten Anleitung im Buch ein Schriftbild entwickeln kann, das von jedem Platz im Raum unbedingt lesbar ist. Ein solcher Schreibkurs als Auftakt nach der Mittagspause lässt das „Suppenkoma“ meist vergessen

und garantiert allen Teilnehmern ein unmittelbares Erfolgserlebnis, was der Motivation für den weiteren Verlauf des Treffens meist keinen Abbruch tut.



Neuland-Moderation:

verfügbar unter: www.neuland.eu



Gebundene Ausgabe: 315 Seiten
Verlag: Managerseminare Verlag
Auflage: 5. (2003)
ISBN-10: 3931488276
ISBN-13: 978-3931488277

Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denksätze zu profitabilem Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

Praxisrelevanz ★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

Botschaft ★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

Struktur ★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

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

Aktuelle Vortragstermine
gibt es auf unserer Website:
www.mandat.de

Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen – Schreiben Sie uns bei Interesse: info@mandat.de

26. Januar 2011: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
(Prof. Dr. Guido Quelle) VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund

Mandat-Vorträge in 2010

09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Düsseldorf
16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
23. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
21. April 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Verband der Deutschen Dentalindustrie, Köln
22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Verband deutscher Mode- und Textildesigner e.V., München
30. April 2010: „Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“
(Holger Kampshoff) VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG, Münster
03. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. , Dresden
05. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Kundenveranstaltung der WGZ BANK AG, Münster
11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
17. Juni 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V., Dresden
02. Juli 2010: „Persönliche Voraussetzungen im Umgang mit Veränderungen“
(Holger Kampshoff) LDT Nagold, CBR Campus, Kirchhorst
22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Wiesbaden
16. November 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Prof. Dr. Guido Quelle) SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
(Prof. Dr. Guido Quelle) Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle

Vortrag „Stehen Sie sich selbst im Weg? – Sieben Schritte für den persönlichen und beruflichen Erfolg“ an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm

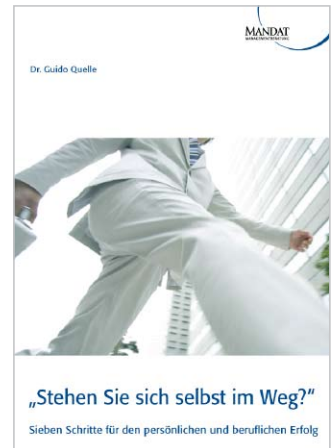
Guido Quelle hielt im Rahmen der Hammer Hochschultage vor einem breit gefächerten Publikum aus Studierenden, Mitarbeitern der Hochschule und Bürgern der Stadt Hamm einen Vortrag über Bausteine und Stolpersteine auf dem Weg zum Erfolg.

Jeder von uns definiert Erfolg unterschiedlich. Für einige ist wirtschaftlicher Erfolg maßgeblich, andere wollen vor allem Anerkennung und einen gewissen Status erreichen, wiederum andere definieren eine größtmögliche Freiheit als größten Erfolgsfaktor. So ungezählt die unterschiedlichen persönlichen Definitionen von „Erfolg“ sind, so wichtig ist es, festzustellen, dass es die eine, einzig wahre Definition nicht gibt.

Festzustellen ist aber, dass viele Menschen sich selbst im Wege stehen, wenn es darum geht, erfolgreich zu sein. Ohne Handwerkszeug und – viel wichtiger noch – ohne eine positive Einstellung zu Erfolg, ist es unendlich schwierig, Erfolg zu erlangen.

Wir haben sieben herausragende Schlüsselfaktoren erarbeitet, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden:

1. Fokus und Disziplin
2. Marketingkompetenz
3. Verkaufskompetenz
4. Handeln
5. Zeitmanagement
6. Innovation und Kreativität
7. Selbstwertschätzung



Sie wünschen vertiefende Informationen? Wenn Sie eine E-Mail an guido.quelle@mandat.de schreiben, senden wir Ihnen gerne unseren kostenlosen Folder zu.

Vortrag „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“ bei der Zentralkonsum e.G. in Oberhof/Thüringen

Strategien scheitern nie in der Konzeption, sondern stets in der Umsetzung. Was wie eine Binsenweisheit klingt, erfährt in der Praxis immer wieder Bestätigung. Sobald Strategieentwicklung aus dem „Eigentlich-müssten-wir-‘mal“-Stadium herausgekommen ist, wird oft mit Feuereifer an Konzepten gearbeitet, die meist alle eines gemein haben: Sie sehen vornehmlich gut aus. Verstehen wir aber Strategie als ein zukunftsgerichtetes, wachstumsorientiertes, umsetzbares Konzept, das an das jeweilige Unternehmen angepasst ist und den Kunden in den Fokus nimmt, fällt der Begriff „umsetzbar“ besonders auf. Zu viele strategische Konzepte leiden akut unter mangelnder Umsetzbarkeit.

Selbst wenn die Umsetzbarkeit gegeben ist, bedarf es in der Praxis eines enormen Durchhaltevermögens, um die Realisierung der einzelnen Maßnahmen gegen das Tagesgeschäft durchzusetzen. Um die Entwicklung der Strategie und die Realisierung derselben miteinander zu vernetzen, ist ein Vorgehen erforderlich, das es nicht erlaubt, sich nach der anstrengenden Strategierarbeit

den Schweiß von der Stirn zu wischen, um fortan die Umsetzung sich selbst zu überlassen. Es ist ein Verfahren erforderlich, das mehrstufig sicherstellt, dass der geplante Erfolg möglich wird. Dazu müssen wir in drei Ebenen denken:

Ebene 1: Wurzeln und Visionen

Ebene 2: Entwicklung der Marktsegment-Strategie

Ebene 3: Realisierung

Die Realisierung einer Strategie während des Tagesgeschäftes - und zwar der Gestalt, dass das Tagesgeschäft nicht als berühmte operative Hektik im Wege steht – ist eine Herausforderung, die nur gelingen kann, wenn auch Ihren Mitarbeitern der Nutzen aus dem Neuen klar ist. Erst wenn Sie die Frage „Was ist für mich drin?“ für Ihre Mitarbeiter beantwortet haben, können Sie davon ausgehen, dass sie Ihre Kraft multiplizieren. Wenn Ihnen das gelungen ist, haben Sie eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg geschaffen.



Mandat-Telekonferenz-Serie „Dimensionen des Wachstums“

November-Telekonferenz: „Wachstumsfallen: Wir haben es doch gut gemeint“

Am 8. Oktober referierte Guido Quelle über das Thema „Wachstumsfallen“.

Wie man vermeidbare Fehler im Wachstumsprozess tatsächlich vermeidet, führte Quelle auf der neunten Mandat-Telekonferenz der Serie „Dimensionen des Wachstums“ aus. Den mehr als 160 registrierten Teilnehmern verdeutlichte Quelle, dass es hauptsächlich Zeit koste, ein Unternehmen aus einer Wachstumsfalle zu befreien. Und diese Zeit könne profitabler genutzt werden.

Zehn typische Wachstumsfallen

Auf Basis seiner jahrzehntelangen Erfahrung beschrieb Guido Quelle die häufigsten Wachstumsfallen für Unternehmen:

1. Mehr des Gleichen
2. Kommunikation
3. Unklare Ziele
4. Unklare Prioritäten
5. Unklares Wachstumsverständnis
6. Fehlendes oder unklares Wertegerüst

7. Größenwahn
8. Unkenntnis der eigenen Wachstumstreiber
9. Unklare Rollen und Kompetenzen
10. Demotivierte Mitarbeiter

Wenn Sie hierzu ausführliche Informationen erhalten möchten, senden Sie eine E-Mail an: guido.quelle@mandat.de

Termine

Die nächste Telekonferenz startet am 13. Dezember 2010 um 17.00 Uhr: „Ausblick: Gute Vorsätze, oderechte Pläne?“.

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 <http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2010/>. Bisher nicht registrierte Interessenten können die Telekonferenz-Aufzeichnung als MP3-Download oder auf CD für 49,00 € bei uns erhalten.

Aus dem Keller zum deutschen Marktführer

L-Shop-Team gewinnt Dortmunder Wirtschaftspreis

Bereits zum 6. Mal wurde er verliehen und wieder waren es würdige Finalisten und ein würdiger Preisträger. Erst unmittelbar zur Verleihung des Preises wurde das Geheimnis des Erstplatzierten gelüftet. Bis dahin wussten die drei Finalisten (Kocher GmbH, L-Shop-Team GmbH und Quinscape GmbH), die aus 131 nominierten Unternehmen durch die Jury ausgewählt worden waren, noch nicht, wer letztendlich ganz oben auf dem Treppchen stehen würde.

Der Gewinner 2010 lautete schließlich L-Shop-Team. Ein Unternehmen, das weitgehend unbeobachtet von der Öffentlichkeit seit 30 Jahren kontinuierlich gewachsen ist. Buchstäblich aus dem Keller eines Hauses erwachsen, beschäftigt L-Shop-Team heute 170 Mitarbeiter und ist einer der Marktführer im Textilgroßhandel in Deutschland. Die Geschäftsführung zu ihren weiteren Plänen: „Wir werden weiter wachsen“. Herzlichen Glückwunsch!

Sehr gefreut haben wir uns über (und besonders die Damen gedrückt für) den Finalisten Quinscape, denn Man-

dat hat die Gründung von Quinscape vor fast 10 Jahren am Rande begleitet. Im Rahmen der Dortmunder Wachstumsinitiative „start2grow“ stand die Geschäftsführung Quinscape bereits 2001 im engen Dialog mit Mandat. Businesspläne wurden geschmiedet, verworfen, geschärft. Heute beschäftigt Quinscape über 50 Mitarbeiter und ist eines der IT-Vorzeigeunternehmen der Region.



Ein würdiger Abend im „Dortmunder U“, das als Wahrzeichen der Stadt inzwischen zahlreiche Veranstaltungen heranzieht.

Neue Mandat-Studie „GROW!“

Wachstumsorientierte Zusammenarbeit von Unternehmen und Private Equity Gesellschaften



Kaum ein Thema, das die ökonomische Realität in zunehmendem Maße prägt, ist so sehr mythenbehaftet und kontrovers diskutiert wie Private Equity. „GROW!“ heißt die neue Mandat-Studie, die aktuell durchgeführt wird.

Anlass der Studie - Partnerschaft mit Potenzial

Wer erinnert sich nicht an die von Franz Müntefering angestoßene Heuschreckendebatte, die zumindest zweierlei zeigte: Zum einen wird die Branche als relevante Größe im Wirtschaftsgeschehen wahrgenommen. Zum anderen gibt es eine Grundskepsis gegenüber der Private Equity Branche, die zwar nicht die Dimensionen des Unbehagens vor der biblischen Plage erreicht, die Ägypten erteilte, weil der Pharao das Volk Israel nicht ziehen lassen wollte... aber immerhin.

Der Nährboden der rasanten Entwicklung der Branche, hin zu einem Anbieter von Antworten auf unterschiedlichste unternehmerische Problemstellungen, sind vielschichtig. Festzuhalten ist, dass Private Equity in zunehmendem Maß von Unternehmensseite als probate Antwort auf die Herausforderungen einer zunehmenden Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens, kürzer werdenden Innovationszyklen, wachsende Ansprüche bei der Kreditvergabe oder auch als praktikable Nachfolgelösungen gesehen und genutzt wird.

Die praktische Erfahrung, gestützt durch valide wissenschaftliche Forschungsergebnisse, zeigt regelmäßig wachstumsstimulierende Wirkung auf Unternehmen, während und auch nach dem Engagement einer Private Equity Gesellschaft.

Allerdings wird dieses Wachstumspotenzial längst nicht in jedem Einzelfall erschlossen. Eine Erkenntnis unserer intensiven Beratungspraxis im Umfeld von Private Equity Beteiligungen ist, dass die tatsächliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit sowie das Miteinander/Gegeneinander von Private Equity Gesellschaft und Unternehmensführung maßgeblich über den Erfolg entscheiden – letztendlich sind beide Seiten aufeinander angewiesen, will man Wachstumsziele realisieren. Dies gilt nicht nur für Profitabilitätsvorstellungen innerhalb des Beteiligungszeitraums, sondern auch für die Weichenstellung in Richtung langfristig profitables Wachstum.

Wachsende Relevanz im Wirtschaftsgeschehen, nicht gänzlich erschlossene Erfolgspotenziale, scheinbare Gegensätze sowie die Hebelfunktion für nachhaltig profitables Wachstum sind mehr als Grund genug, den Themenkomplex einmal genauer unter die Lupe zu nehmen. Daher führen wir die Studie „GROW!“ durch.

Drei zentrale Fragestellungen

Der Fokus der Studie liegt auf den ganz praktischen Schrauben auf Ebene der Zusammenarbeit. „GROW!“ gibt Antworten auf drei zentrale Fragestellungen:

- o Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen den Entscheidungsträgern konkret aus?
- o Wie werden geschäftsverändernde Prozesse initiiert, beschlossen und umgesetzt?
- o Welche Faktoren sind ausschlaggebend, ob eine Zusammenarbeit zu nachhaltigen Erfolgen führt?

Grundüberlegung

Alle Beteiligten können erst dann den maximalen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen, wenn deutlich ist, worin die Wurzel für kooperationsbedingtes Wachstum liegt. In einem nächsten Schritt lassen sich Implikationen für die erfolgreiche Zusammenarbeit ableiten.

Deutlich positive Resonanz sowohl auf Seiten von Unternehmensführern als auch von Entscheidungsträgern bei Private Equity Gesellschaften bestätigen einerseits, dass Bedarf besteht, das gegenseitige Verständnis zu schärfen sowie andererseits die Zusammenarbeit effektiver und effizienter zu gestalten.

Nehmen Sie teil

Haben Sie Lust teilzunehmen? Wenn Sie über Erfahrung mit privaten Beteiligungen verfügen, freuen wir uns auf Ihre Teilnahme. Gerne schicken wir Ihnen den Fragebogen zu, eine E-Mail genügt: fabian.woikowsky@mandat.de. Wenn Sie lieber in Form eines Telefoninterviews teilnehmen wollen, vereinbaren Sie einen Termin mit Fabian Woikowsky. Die Studie wird vertraulich durchgeführt und nach Abschluss den Teilnehmern (vor offizieller Veröffentlichung und honorarfrei), der Presse sowie der interessierten Fach-Öffentlichkeit verfügbar gemacht. Natürlich halten wir Sie auch in unserem Growthletter monatlich auf dem Laufenden über „GROW!“

Zum Honorarprofessor berufen

Im Rahmen einer Feierstunde zur Graduierung der diesjährigen Absolventen hat Prof. Dr. Ulrich Franke, Rektor und Geschäftsführer der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm, Guido Quelle am 13. November 2010 zum Honorarprofessor berufen.

Quelle lehrt bereits seit 2005, mit Start des Hochschulbetriebs, die Fächer Selbstmanagement und Personalführung.

Für unsere Klienten ist das ein weiterer Vorteil. Neben unserer resultatsorientierten Beratung werden wir als Experten für profitables Wachstum parallel unsere Forschungsaktivitäten verstärken, was wiederum unseren Klienten zugute kommt. So arbeitet unser neuer Beraterkollege Fabian Woikowsky derzeit an „GROW!“, einer Studie zur Zusammenarbeit zwischen Private Equity Gesellschaften und ihren Unternehmen.

Einen Eindruck der Feier erhalten Sie durch das Video auf der Website der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft: <http://www.fh-hamm.de/de/news-events/news/detail/news/2010/11/16/absolventen-liessen-studienzeit-feierlich-ausklingen-1/>

Lieber Guido, das Mandat-Team gratuliert Dir recht herzlich zu diesem Erfolg!



Nutze Deine Stimme



Wir freuen uns, dass wir mit der professionellen Stimm- und Sprechtrainerin Annette Hückebrink am 9. Dezember erneut den richtigen Ton treffen werden.



Im Einzelcoaching trainieren Janine Koppert, Laura Schipper, Kevin Sabbadin und Fabian Woikowsky ...

- o ... Ihrer Stimme Ausdruck zu verleihen (auch in anstrengenden Sprechsituationen).
- o ... das Präsentieren ohne Mikrofon.
- o ... bei Stimme zu bleiben.
- o ... Ihre Aussprache zu verbessern.
- o ... den situationsangemessenen Einsatz von Dialekten.
- o ... frei zu sprechen.
- o ... das, was Sie sagen möchten, zu gliedern.
- o ... das Zusammenspiel von Körpersprache und Sprechausdruck.

Gutes Gelingen und viel Freude!

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

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](#)

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild: © jayrb
© 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: Grafik: Mandat,
Foto darin: suzesizu
© S. 8: Harald Soehngen
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 12: Folder-Cover: Mandat
© S. 13: CD-Cover: Mandat
Foto: Lutz Kampert
© S. 14: Mandat
© S. 15: SRH HLW, Anette Huckebrink

Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



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



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter erscheint am 10.01.2011.