

**„Planen Führen Wachsen“  
Redigierter Auszug aus dem Interview management-radio  
mit Dr. Guido Quelle zu seinem aktuellen Buch  
17. April 2009**

management-radio.de (mr): „Herr Dr. Quelle, Sie haben mit dem Buch ‚Planen Führen Wachsen‘ eine Zusammenstellung von Beiträgen aus den Newslettern der Mandat Managementberatung vorgenommen. Das Buch zum Newsletter – was ist die Absicht dieser Publikation?“

Dr. Guido Quelle (GQ): „Wir haben festgestellt, dass zahlreiche unserer Klienten sich den Mandat-Newsletter ausdrucken und ihn am Wochenende auf dem Sofa oder auf Reisen lesen. In der Spitze war dies ein Klient, der uns berichtete, er hätte den Newsletter nach Hongkong mitgenommen und ihn dort gelesen. Jemand anderes hat ihn in Südafrika gelesen. Letztendlich hat das regelmäßige Feedback dazu geführt, dass wir die besten Beiträge aus dem Mandat-Newsletter zusammengestellt und ein Buch daraus gemacht haben, das so konkret wie möglich eine handhabbare Anleitung dazu gibt, wie man Führungsthemen entgegnetreten kann, wie man planerisch mit Wachstum umgehen kann und Wachstum auch greifbar machen kann.“

(mr): „Das Buch ‚Planen Führen Wachsen‘ bringt diese Themen tatsächlich auch in kompakter, in gut lesbarer Form. Schauen wir einmal ein wenig auf die Inhalte. Hier geht es um Strategieentwicklung und –umsetzung, um Führung und Veränderungsmanagement und natürlich auch um das Thema Organisation und Prozesse. ‚Kernkompetenzen suchen‘, schreiben Sie, ‚wir wissen doch was wir können‘?“

(GQ): „Genau. Wenn wir Unternehmen fragen, was ihre Kernkompetenzen sind und ob es Sinn macht, diese einmal auf den Punkt zu bringen, um auch explizieren zu können, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, hören wir häufig: ‚Wissen Sie Herr Dr. Quelle, wir wissen doch, was wir können. Wofür wollen wir uns Kernkompetenzen ausdenken oder warum wollen wir uns überhaupt darüber unterhalten?‘. Ich bin der festen Überzeugung und das wird auch durch zahlreiche Projekterfolge unterstützt, dass es für ein Unternehmen elementar ist, die eigenen Kernkompetenzen nicht nur zu kennen, sondern sie auf den Punkt zu bringen. Schauen Sie sich einmal die heutige Situation an: es wird aktuell ja vielfach von ‚Der Krise‘ gesprochen und es gibt ‚Die Krise‘ unserer Meinung nach gar nicht. Es sind sogar in einigen Branchen, die zur Zeit nicht erfreulich aussehen, immer noch Gewinner präsent und diese Gewinner zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Kernkompetenzen sehr gut kennen und in der Lage sind, diese so auf den Punkt zu bringen und weiter auszubauen, dass für das Unternehmen Vorteile entstehen. Die methodische Herangehensweise an die Entdeckung der Kernkompetenzen, die ein Unternehmen hat, birgt den großen Vorteil, dass man auch im Unternehmen vermitteln kann, warum man sich mit einer Sache sehr wohl beschäftigt und eine andere Sache möglicherweise liegen lässt oder sie an andere auslagert. Deswegen sind Kernkompetenzen, die Kenntnis darüber und die Beherrschung dieser Kernkompetenzen ein ganz wesentlicher Vorteil für den unternehmerischen Erfolg.“

(mr): „Krise, Krisen, das Thema Veränderungen, spielt in Ihrem Buch ebenfalls eine große Rolle. Hier wird in Praxis oft der Einsatz von Teams gefordert und dann auch realisiert. Sie sprechen ein Stückweit durchaus provokant von ‚Vorsicht vor Pseudoteams!‘.“

(GQ): „Ja, unbedingt! Ich höre seit 20 Jahren, dass wir mehr Teamarbeit brauchen und dass Teams

**„Planen Führen Wachsen“  
Redigierter Auszug aus dem Interview management-radio  
mit Dr. Guido Quelle zu seinem aktuellen Buch  
17. April 2009**

unbedingt förderlich seien. Wir stellen das ganz klar in Frage. Teamwork ist in manchen Projekt- und Aufgabenstellungen unabdingbar, aber mitunter werden Teams und der Begriff doch sehr überstrapaziert. Plötzlich ist ein ganzes Unternehmen ein Team, oder eine Niederlassung mit 200 Leuten soll ein Team sein. Wir glauben das nicht und wir glauben auch nicht, dass jedes Thema durch ein Team gelöst werden muss. Im Gegenteil, ich glaube, dass es Solisten geben muss, die einzeln stark sind und Themen auch einzeln vorantreiben. Dies ist ganz unabdingbar für den unternehmerischen Erfolg. Unabhängig davon bedarf es des Teamworks dann, wenn es darum geht, eine komplexe Aufgabenstellung aus verschiedenen Fachbereichen interdisziplinär zu bearbeiten und auch gemeinsam auf den Erfolg verpflichtet zu sein, denn sonst haben wir kein Team, sondern ein Pseudoteam. Wenn aber ein Pseudoteam zwar an einer Aufgabenstellung mehr oder weniger engagiert arbeitet, aber nicht auf den gemeinsamen Erfolg verpflichtet ist, dann kann man sich das ebenso gut sparen und eine Arbeitsgruppe einrichten, dann spart man viel Geld und Zeit.“

(mr): „Für das Wachstum spielt natürlich auch eine entsprechende Organisation eine Rolle. Im Kapitel Organisation und Prozesse findet sich auch wieder ein denkwürdiger Titel: ‚Die Organisation folgt den Abläufen und die Erde ist eine Scheibe?‘“

(GQ): „In vielen Unternehmen wird die Organisation um die vorhandenen Personen herumgebaut und wir finden, das ist fatal. Es ist entscheidend, zunächst die Prozesse zu definieren: Wie soll etwas ablaufen? Wie soll eine Organisation ihre Leistung erbringen? Wie sollen Resultate erzielt werden? Dann erst kann man sich darüber unterhalten, wer in diesen Prozessen eine Rolle spielt. Zu häufig werden Konzessionen an vorhandene Personen gemacht, die man noch irgendwie im Unternehmen unterbringen muss und deswegen im Organigramm noch ein Kästchen hinzumalt. Unserer Meinung nach müssen Prozesse so straff sein, dass sie geeignet sind, vernünftige Resultate zu erzielen. Die Organisation muss an die Prozesse angepasst werden und nicht die Prozesse an die vorhandene Organisation. Das ist eine ganz klare Forderung und jeder, der die Organisation als Dogma nimmt und die Prozesse herumbaut, begeht einen schwerwiegenden Fehler und vergibt Chancen.“