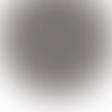




MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Philosophie

Editorial

So, 2010 ist nun also vorüber und 2011 wartet auf uns mit neuen Chancen, Herausforderungen und Möglichkeiten, zu wachsen. Was können wir aus 2010 lernen? Diese Frage mag jeder für sich beantworten. Eines steht für mich jedoch fest: Es hat sich wieder einmal bestätigt, dass Prognosen nichts taugen. Das Jahr 2010 hat sich entgegen jeglicher Prognose entwickelt, alle Horrorszenarien, die gemalt wurden, traten (glücklicherweise) nicht ein und am Ende des Jahres abzuschätzen, wie das Jahr wohl ausgehen wird, ist wahrlich keine Kunst. Wie sollen Prognostiker auch Prognosen erzeugen, wenn sie sich in Situationen befinden, in denen sie sich noch nicht befunden haben? Eine wesentliche Lehre: Pfeifen wir etwas auf die Prognosen.

Das Jahr 2011 fängt für uns bei Mandat ausgezeichnet an, denn wir haben nun auch urkundlich bestätigt, dass unsere neue Marke „Mandat Growthletter“ als Wortmarke beim Deutschen Patent- und Markenamt geführt wird. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Mandat Growthletter® ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation mit unseren Klienten und Netzwerkpartnern ist.

Ich diktiere diese Zeilen während wir uns noch in unserem Neujahrsurlaub aufhalten und wir haben uns soeben entschlossen, diesen Urlaub noch um einen weiteren Tag zu verlängern. Bloß keine Hektik am Anfang des Jahres, die Aufgaben werden schon von allein genug. Wie heißt es

so schön: Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Ihnen allen wünschen wir, dass Sie Ihr Jahr 2010 rückblickend gut abschließen konnten und auf ein fulminantes Jahr 2011 blicken, dass Ihnen persönlich und beruflich die Chancen bietet, die Sie ihm geben.

Alles Gute für 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



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





4

CEO-Tipp des Monats

Die Unternehmensphilosophie richtig vermitteln - da helfen nur Beispiele



5

Strategie & Führung

Leitbild oder Leidbild? – Sie entscheiden über die Wirksamkeit Ihrer Unternehmensphilosophie



7

Organisation & Prozesse

Input oder Output – Welcher Philosophie folgt Ihre Organisation?



9

Erfolgsbericht

Unternehmensphilosophien in Form eines Leitbildes



10

Gelesen

Jenseits von Gut und Böse – Warum wir ohne Moral die besseren Menschen sind von Michael Schmidt-Salomon



11

Termine & Veröffentlichungen

Ankündigungen & Rückblick



14

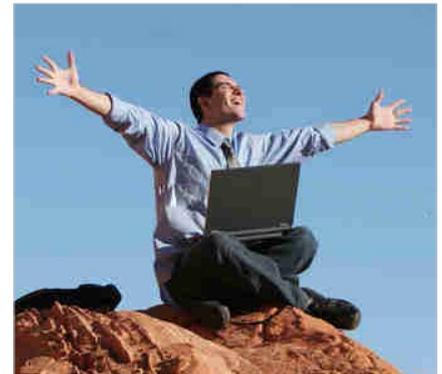
Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle



Haben Sie Ihrem Unternehmen eine Unternehmensphilosophie gegeben? Verfügt es über ein Leitbild? Dann stellt sich häufig die Frage, wie neuen als auch bestehenden Mitarbeitern dieses Leitbild vermittelt werden soll. Will die Unternehmensführung die Unternehmensphilosophie wirksam vermitteln, funktioniert dies nur anhand von praktischen Beispielen. Eine Reduzierung auf ein Poster an der Wand kann man sich getrost sparen.

Wie können solche Beispiele aussehen?

Jedes Beispiel muss auf den Arbeitsplatz des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zugeschnitten sein. Anderenfalls laufen Sie Gefahr, das „Das-gilt-nicht-für-mich“-Phänomen auszulösen. Nehmen wir uns drei Beispiele heraus:

Geschwindigkeit

Wie lange darf das Telefon klingeln, bis ein kompetenter Ansprechpartner den Hörer abnimmt? Wie lange darf es dauern, bis ein Kunde ein Angebot vorliegen hat, auf das er sich verlassen kann? Wieviel Zeit darf die Produktentwicklung bis zu einem serienreifen Produkt benötigen? Wieviel Zeit hat die Marketingabteilung, bis eine neue Kampagne ausgearbeitet ist? Wie schnell muss die PR-Abteilung nach Eintreten eines Ereignisses eine PR-Kampagne gestartet haben? Wie schnell sollen Kunden an der Kasse bedient werden? Wie schnell müssen Reklamationen abgewickelt werden? ... und vieles mehr.

Wahrhaftigkeit

Was sagt die Assistentin, wenn ihre Chefin gerade nicht zu sprechen ist? „Frau Müller ist nicht im Hause“ ist die falsche Antwort, wenn Frau Müller gerade am Schreibtisch sitzt und mit dem Gesprächspartner nicht sprechen möchte. Was hört ein Kunde, der auf eine zugesagte Lieferung wartet? „Der Schnee hat uns einen Strich durch

die Rechnung gemacht“ ist die falsche Antwort, wenn es tatsächlich so ist, dass Sie einen anderen Kunden bevorzugt haben, oder die beteiligten Mitarbeiter die Auslieferung schlichtweg vergessen haben. Was sagen Sie im Beurteilungsgespräch? „Sie haben Ihre qualitativen Ziele nicht vollständig erreicht und deshalb können wir Ihnen den zugesagten Bonus nicht zahlen“ ist das falsche Statement, wenn sich dahinter verbirgt, dass das Unternehmen schlichtweg aufgrund zugesagter Gewinnziele die Boni nicht zahlen will.

Kundenorientierung

Was tun wir, wenn wir wichtige Dinge intern zu erledigen haben und ein Kunde ruft mit einem komplizierten Problem an? Wie gehen wir im Einzelhandel damit um, wenn wir die Bestellformulare ausfüllen müssen, aber die Schlange an den Kassen immer länger wird? Welche internen Kunden haben die internen Dienstleistungsabteilungen? Wie behandeln sie diese Kunden? Was sind die Leistungszusagen, die die internen Dienstleister ihren internen Kunden machen und wie wird dafür Sorge getragen, dass diese eingehalten werden?

Weniger ist mehr

Nehmen Sie sich eher weniger als zu viele Werte und Grundsätze vor. Erst wenn die Mitarbeiter sich die einzelnen Elemente merken können, wenn sie sie wiederholen können und – entscheidend – wenn die Mitarbeiter die Werte auf ihren eigenen Funktionsbereich, auf ihren eigenen Arbeitsplatz übersetzen können, kommen Sie Ihrem Ziel näher.

Erarbeiten Sie Beispiele und lassen Sie diese Beispiele ihre Wirkung zeigen. Ihre Unternehmensphilosophie ist kein Projekt, sondern ein Prozess.

Leitbild oder Leidbild? –

Sie entscheiden über die Wirksamkeit Ihrer Unternehmensphilosophie.

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Unternehmensphilosophie: Führen Sie gemäß Ihres Leitbildes.
- o Planen und erarbeiten Sie Ihr Leitbild sehr sorgsam.
- o Hat Ihr Leitbild einen Sinn und Zweck? Dann beschreiben Sie es, integrieren Sie das Leitbild in die tagesgeschäftlichen Abläufe Ihres Unternehmens und halten Sie es stets aktuell.
- o Kommunizieren Sie in der großen Runde anhand von Beispielen.



Häufig erleben wir in unserer Beratungspraxis, dass Unternehmen sich eine Unternehmensphilosophie gegeben, oder ein Leitbild entwickelt haben, dass man aber von der Umsetzung der auf üblicherweise großen Postern sichtbar dargestellten zehn Leitsätze im Unternehmen wenig merkt. Da ist von Höflichkeit und Respekt die Rede und Kunden werden barsch am Telefon abgebürstet, während Mitarbeiter grob miteinander kommunizieren. Manchmal ist von hoher Qualität zu lesen und die Produkte des Unternehmens halten diesem Versprechen nur sehr eingeschränkt Stand. Gerne genommen ist auch der „ehrliche Umgang miteinander“, während gelogen wird, dass sich die Balken biegen. Das Leitbild wird zum Leidbild, wenn es sich darauf reduziert, sein Leben als Poster zu verbringen und keinen Anschluss an die Prozesse des Unternehmens zu finden. Führung gemäß dem Leitbild? Mangelware.

Dabei liegt es nicht an der mangelnden guten Absicht. Die ist häufig gegeben, wenn die Unternehmensführung entscheidet, dass die Unternehmensphilosophie, das Leitbild, einmal zu Papier gebracht und der Innen- und Außenwelt vermittelt werden soll. Es sind drei wesentliche Gründe, die dazu führen können, dass ein Leitbild ein Parallel-Dasein zum Unternehmen führt:

1. Oberflächlichkeit
2. Mangelnder Einbezug der Beteiligten
3. Ein nicht zu Ende gedachter Prozess.

Ein für ein Unternehmen brauchbares Leitbild beinhaltet auch immer den Sinn, den das Unternehmen aus gesellschaftlicher bzw. volkswirtschaftlicher Sicht hat. Erst wenn die Frage nach dem Sinn beantwortet ist – und „Geld verdienen“ ist kein hinreichender Sinn – können die weiteren Arbeiten am Leitbild stattfinden. Es ist hier genauso, wie bei einem gut definierten Projekt: Der Zweck, der Sinn, geht sämtlichen Arbeiten voran.

À propos „Projekt“ – wir sind bereits mitten im Thema: Wie kann es gelingen, ein Leitbild zu beschreiben und es wirksam in die tagesgeschäftlichen Abläufe des Unternehmens zu integrieren und es dabei sogar stets aktuell zu halten? Fünf Punkte sind es, die unabhängig vom Inhalt des Leitbildes wesentlich über den Erfolg und Misserfolg eines Leitbildes entscheiden:

1. Projekt

Ja, auch die Erarbeitung eines Leitbildes ist ein Projekt und ein Projekt will erfahrungsgemäß sorgsam geplant sein. Es gibt keinen Grund, die Entwicklung und Einführung eines Leitbildes nicht genauso zu planen, wie man jedes Unternehmensentwicklungsprojekt ebenso planen würde. Also stehen auch hier die Pflichtaufgaben an, die Ausgangssituation zu beschreiben, den Zweck des Projektes (warum wird das Leitbild überhaupt erarbeitet?) zu beschreiben und auch die Ziele des Projektes nebst einem Projektabschluss-Szenario festzuhalten. Dieses Vorgehen beugt mehreren Fallen gleichzeitig vor:

- o Sie können sicher sein, dass Sie tatsächlich ein Leitbild brauchen, denn Sie haben den Zweck definiert.
- o Sie wissen, wann das Projekt „Entwicklung und Einführung eines Leitbildes“ beendet ist.
- o Sie wissen, mit welchem Ergebnis das Projekt beendet sein wird.
- o Sie müssen auf Ebene der Unternehmensführung Einigkeit erzielt haben, denn anderenfalls dürfen sie das Projekt gar nicht starten. Genau diese Einigkeit ist es, die unabdingbar ist, bevor die Mitarbeiter einbezogen werden dürfen.

2. Kaskade

Damit sind wir bei den Mitarbeitern. Manche Unternehmen erliegen der irrigen Annahme, dass alle Mitarbeiter sofort in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen werden müssen. Weit gefehlt. Unserer Erfahrung zur Folge macht nur ein kaskadenartiges Vorgehen Sinn, will man nicht erstens bei Adam und Eva anfangen und zweitens eine zu hohe Beliebigkeit erreichen. Es gilt, zunächst die Eckpfeiler mit der engeren Führungsmannschaft abzustechen, das Projekt mit eben dieser Führungsmannschaft zu schärfen und erst dann in einer entsprechenden Multiplikations-Kaskade in den einzelnen Fachbereichen die Eckpunkte des Leitbildes zu sammeln, zu verdichten, zu bewerten, um sie dann im Projektteam zu einem großem Ganzen zusammenzufügen.

3. Kommunikation

Da nicht jeder Mitarbeiter an jedem Element des Leitbildes mitarbeiten wird, bedarf es nach der ersten oder zweiten Runde einer Kommunikation. Diese Kommunikation kann, entgegen der Vorgehensweise der Entwicklungsphase, sehr wohl in großen Runden stattfinden. Dafür können beispielsweise Betriebsversammlungen, Vertriebstagungen, Fachbereichstreffen, oder ähnliche Foren dienen. Wichtig ist, dass das Leitbild des Unternehmens nicht einfach per E-Mail an die Mitarbeiter verschickt und von der Haustechnik an die Wände des Unternehmens genagelt wird, sondern dass eine Kommunikation an die Mitarbeiter erfolgt, damit deutlich wird, was die einzelnen Elemente des Leitbildes bedeuten. Erst die grundsätzliche Auseinandersetzung über die Inhalte sorgt letztlich dafür, dass das Leitbild auch gelebt werden kann.

4. Integration

Womit wir bei der Integration in die tagesgeschäftlichen Abläufe wären. Spätestens hier wird deutlich, warum die Unternehmensführung ihre einzelnen Führungskräfte sehr eng in die Entwicklung des Leitbildes einbinden muss, denn diese Führungskräfte sind letztlich dafür verantwortlich, dass die Elemente des Leitbildes auch

in den Abteilungen und Fachbereichen umgesetzt werden können. Mit Hilfe von konkreten Beispielen (siehe auch CEO-Tipp des Monats) gelingt es, gemeinsam mit der Mannschaft zu erarbeiten, was es bedeutet, mit dem Leitbild des Unternehmens konform zu gehen und wie mit Konflikten umgegangen werden kann.

Zur Integration in die tagesgeschäftlichen Abläufe gehört es auch, dass Beurteilungsgespräche sich am Leitbild des Unternehmens orientieren. Erst wenn die Elemente des Leitbildes immer wieder im Tagesgeschäft und im Führungsdiallog auftreten, werden sie Bestandteil des Selbstverständlichen und irgendwann einmal muss man sie nicht einmal mehr aushängen.

Einige unserer Klienten veranstalten mehrfach im Jahr einen Unternehmenstag, um neue Mitarbeiter in das Unternehmen einzuführen. Dabei werden auch die Grundsätze des Unternehmens, die Philosophie, das Leitbild intensiv vermittelt und es werden intensive Diskussionen darüber geführt, was die einzelnen Elemente des Leitbildes bedeuten. Der Erfolg eines solchen Vorgehens lässt nicht lange auf sich warten.

5. Audit

Niemand kann vorhersagen, wie lange ein Leitbild aktuell bleibt. Natürlich ist es wichtig, dafür Sorge zu tragen, dass die Unternehmensphilosophie sehr wohl grundsätzlicher Natur ist und nicht dem Zeitgeist stets Rechnung tragen muss. Gleichwohl ist es aber erforderlich, das Leitbild regelmäßig auf die Probe zu stellen, um festzustellen, ob sich Dinge in der Umwelt oder im Unternehmenskern verändert haben, welche die Justage des Leitbildes bedingen würden. Zwingend erforderlich ist eine Überprüfung des Leitbildes beispielsweise bei der Übernahme eines Unternehmens oder auch dann, wenn das Unternehmen selbst übernommen wird. Hier könnten wir auch ausführlich über den Erfolg und Misserfolg von M&A-Projekten sprechen, doch das wäre ein anderes Thema. Festzuhalten ist, dass das regelmäßige Audit ein wesentlicher Garant dafür ist, dass das Leitbild das Unternehmenswachstum fördert.

Das Projekt-Portfolio: Gründlich nachdenken!

Bevor Sie sich vornehmen, das Leitbild Ihres Unternehmens zu erarbeiten oder zu überarbeiten, schauen Sie auf Ihre geplanten und laufenden Projekte: Passt die (Üb-)erarbeitung Ihres Leitbildes in den diesjährigen Kontext Ihres Projekt-Portfolios? Drängen Sie diese Erarbeitung nicht in das Projekt-Portfolio hinein, wenn Sie nicht sicher sind, dass dem Projekt auch hinreichende Priorität eingeräumt wird – damit das Leitbild kein Leidbild wird.

Input oder Output – Welcher Philosophie folgt Ihre Organisation?

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Die meisten ökonomischen Organisationen werden anhand ihres Ergebnisses, dem Output, bewertet.
- o Stellen Sie fest, ob Ihre Mitarbeiter eher input- oder outputorientiert arbeiten:
 - Steht das Ergebnis oder die aufgebrauchte Arbeit im Fokus?
 - Sind die Ergebnisse greifbar?
 - Ist die Planung konkret?
 - Ist das Zeitinvestment hoch oder eher gering?



Die Organisationslehre treibt viele Stilblüten und prägt eine ganze Reihe von Begriffen, die in irgendeiner Form Organisationen und deren Arbeitsweise beschreiben sollen. Toyota hat uns die schlanke Organisation nahegelegt, Peter M. Senge die lernende Organisation. So sind Begrifflichkeiten entstanden wie Projektorganisation, Matrixorganisation, Prozessorganisation, ... Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

Dabei ist es relativ belanglos, welche dieser Vokabeln Ihre Organisation am besten beschreibt, denn die meisten ökonomischen Organisationen werden anhand ihres Ergebnisses bewertet, also anhand ihres Outputs. Somit ist es für die Unternehmenslenker von größtem Interesse, ob die Mitarbeiter in der Organisation sich eher an ihrer Arbeit, also dem Input orientieren, oder aber an dem Ergebnis ihrer Arbeit, also an dem Output.

Arbeit ist = Kraft x Zeit

In der Physik ist Arbeit definiert als das Produkt aus der aufgewendeten Kraft und der eingesetzten Zeit, sagt also auch hier nichts über ein Ergebnis aus. In Organisationen sind die Menschen, die eher am Input orientiert sind, meistens diejenigen, die morgens als erste da sind und abends als letzte gehen, die weniger über das sprechen, was sie erzielen werden, sondern mehr darüber berichten, was sie im Rahmen ihrer Aufgaben alles getan haben. Die inputorientierten Menschen sind in der Regel sehr

fleißig und stolz darauf, wenn sie für ihren außergewöhnlichen Einsatz gelobt werden. Inputorientierte Menschen haben oft viele Eisen im Feuer und sind meistens bereit, weitere Aufgaben mitzuübernehmen und ihre Prioritäten auf dem Weg zu verändern.

Output ist ein definiertes Ergebnis in vorgegebener Qualität und Zeit

Outputorientierte Menschen sind meist sehr fokussiert auf die Ergebnisse, die sie anstreben. Sie halten an ihren Prioritäten fest und übernehmen nur Aufgaben, die dem Ergebnis dienen. Outputorientierte Menschen planen den Weg zu ihrem Ziel abhängig vom Ergebnis und suchen bei unvorhergesehenen Abweichungen auf dem Weg in der Regel nach Möglichkeiten, um ihr Ergebnis trotzdem in der vorgegebenen Zeit zu erreichen. Sie machen das Ergebnis und Zwischenergebnisse auf dem Weg in der Regel für sich selbst messbar, um sich konsequent steuern zu können.

Im Folgenden werden drei Indizien beschrieben, anhand derer sich feststellen lässt, ob eine Organisation eher input- oder outputorientiert ist.

1. Greifbare Ergebnisse

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Projekte, Zielvereinbarungen oder die Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen betrachten, finden Sie dort eindeutig beschriebene Ziele

und Ergebnisse, die auch für einen Dritten nachvollziehbar und sofort verständlich sind? Sind diese Ergebnisse messbar, konkret und mit einem verbindlichen Zielerreichungstermin versehen? Haben Sie den Eindruck, dass die Mitarbeiter, die diese Ergebnisse und Ziele festgelegt haben, sich davon angezogen fühlen? Ist die Antwort auf die meisten der Fragen „Nein“, ist dies ein erstes Indiz dafür, dass die Menschen sich eher von ihrem Input lenken lassen. Inputorientierte Menschen werden eher von ihren Aufgaben gelenkt als von den Zielen. Am Anfang des Prozesses bereits das Ergebnis aufzuschreiben, liegt nicht im zwingenden Interesse dieser Menschen, sondern wird in der Regel aus äußeren Zwängen erledigt. In der Praxis erleben wir dann Formulierungen wie: „Sie wollten ja, dass ich dieses Ziel mit aufnehme“ oder: „Dies sind die Ziele, die mir der Projektleiter oder der Projektauftraggeber vorgegeben hat“.

Outputorientierte Menschen werden bei unkonkreten Aufgabenstellungen und Zielvorgaben nachfragen und schon vor Beginn des Prozesses Ergebnisdetails wissen wollen, die dem Auftraggeber mitunter selbst noch nicht in dieser Tiefe klar sind. Outputorientierte Menschen klären die Erwartungshaltung an ihre Leistung und ihre Person im Vorfeld sehr genau ab, um dann eigenständig die Ergebnisverantwortung übernehmen zu können.



2. Konkrete Planung

Gibt es in Ihrem Unternehmen für Aktivitäten und Projekte konkrete Vorgehenspläne, die über Zwischenergebnisse und verbindlich terminierte Arbeitspakete einen möglichen, lückenlosen Weg zum festgelegten Ergebnis beschreiben? Haben die Menschen in Ihrer Organisation ein klares Bild von den nächsten zu gehenden Schritten, während sie dabei sind, eine Aufgabe zu erledigen? Entstehen Pläne in Ihrem Unternehmen vom Ergebnis ausgehend rückwärts zum Ausgangspunkt? Ein „Nein“ auf diese drei Fragen ist wiederum ein Indiz dafür, dass

die Menschen sich eher an ihrer Arbeit orientieren als an dem Ergebnis der Arbeit. Inputorientierte Menschen arbeiten eins nach dem anderen ab und warten häufig erst das Ergebnis der einen Tätigkeit ab, ehe sie entscheiden, was der nächste Schritt ist. In Phasen einer hohen Belastung durch viele verschiedene Aufgaben kann das dazu führen, dass einzelne Aufgaben und Ergebnisse mit einer wesentlich geringeren Qualität erledigt werden, weil für deren Erledigung nicht hinreichend Zeit vorhanden geblieben ist. Outputorientierte Menschen skizzieren sich rückwärts vom Ergebnis aus einen Weg, der ihre Ausgangssituation und das Ergebnis miteinander verbindet und über Meilensteine messbar bleibt. Diese Menschen investieren häufig zu Beginn sehr viel Zeit in den Planungsprozess, sodass die inputorientierten Menschen schon unruhig werden und mitunter Fragen in den Raum stellen, wie: „Müssten wir nicht bald mal anfangen, zu arbeiten, anstatt nur über die Arbeit nachzudenken?“.

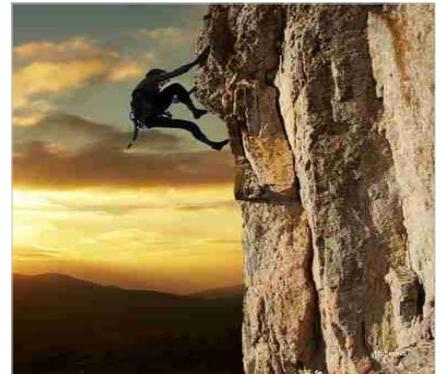
3. Hohes Zeitinvestment

Sind Ihre Mitarbeiter in der Regel früh da und bleiben lang? Hören Sie in den Tisch- und Flurgesprächen häufig, dass Mitarbeiter sich damit brüsten, viele Dinge getan zu haben oder extrem lang an einer Tätigkeit gearbeitet zu haben? Sprechen die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen häufig über Überstunden und rechnen die Mitarbeiter in Projekten gern den Aufwand für ihre Tätigkeiten aus? In diesem Fall ist das „Ja“ ein weiteres Indiz für Inputorientierung, denn outputorientierte Menschen sind sehr wohl an dem Aufwand, den sie für ihre Leistung betreiben, interessiert, werden aber immer dafür sorgen, diesen möglichst gering zu halten, denn es gibt Raum für andere Tätigkeiten und Raum für eine andere Art der Lebensqualität, wenn ich das gleiche Ergebnis in weniger Zeit erreiche. Inputorientierte Menschen erhalten ihre Motivation und ihren inneren Antrieb durch die Anzahl erledigter Aufgaben und die Anzahl der investierten Stunden im Vergleich zu anderen Mitarbeitern aufrecht, während outputorientierte Mitarbeiter eher aus dem Ergebnis heraus motiviert werden und meist auch keine Schwierigkeit damit haben, den für das Ergebnis benötigten Input auf viele Schultern zu verteilen und somit ihren eigenen Aufwand meist drastisch reduzieren können.

Input vs. Output ist keine Klassifizierung im Sinne von Gut und Böse, dem Unternehmenslenker muss nur bewusst sein, dass eine inputorientierte Organisation einer stärkeren Ergebniskontrolle bedarf, während in einer outputorientierten Organisation dafür Sorge zu tragen ist, dass Visionen, Strategien und Aufträge mit einer hinreichenden Ergebnisklarheit formuliert werden.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem unserer Projekte ging es darum, einer städtischen Einrichtung, deren Führungsposition gerade neu besetzt war, dabei zu helfen, eine gemeinsame Orientierung zu finden. Die Einrichtung war in der Vergangenheit aus mehreren Abteilungen zusammengeführt worden und so fand der neue Lenker eine Struktur vor, in der es eher darum ging, seine Pfründe zu sichern, als das Ergebnis der gesamten Organisationseinheit zu verbessern.

In einem gemeinsam mit dem Führungskreis konzipierten Workshop haben wir zusammen mit dem Auftraggeber die Fäden aus den einzelnen Erbhöfen aufgenommen und mit den Workshopteilnehmern in einem Leitbild zusammengeführt, das von allen Beteiligten gleichermaßen als gemeinsames Dach für die Organisationseinheit angenommen worden ist.

Der Projekterfolg stellte sich auf mehreren Ebenen ein:

Kompetenz und Transparenz in der Außenwirkung

Das Leitbild ist mit seinen Facetten lückenlos in die Außenkommunikation der Organisationseinheit aufgenommen worden. Es findet sich in der Internetpräsenz, auf Flyern und in der Pressearbeit immer wieder, sodass direkte und potenzielle Kunden über die verschiedenen Kanäle ein einheitlich transparentes Bild und einen ersten Eindruck von der Kompetenz der Organisationseinheit erhalten.

Ein gemeinsames Dach gibt Orientierung

Durch den direkten Einbezug des Führungskreises sowie der übrigen Mitarbeiter der Organisationseinheit entstand ein echtes Leitbild, das den Menschen innerhalb der Organisation den Sinn ihrer eigenen Arbeit verdeutlichte und noch einmal die Wichtigkeit der verschiedenen Rollen innerhalb der Organisation betont hat. Dies war die Grundlage dafür, dass aus den vielen eigenständigen „Abteilungs-Silos“ eine kooperative und effektive Organisationseinheit entstehen konnte.

Wer fragt, der führt

Der Auftraggeber hatte seine Führungskompetenz in seinem Führungskreis nachhaltig verdeutlicht, indem er die Situation richtig erkannt und eingeschätzt hat und den Mut hatte, seine „direct reports“ direkt in die Fragen des Leitbildprozesses einzubeziehen. Somit ist auch der Auftraggeber persönlich aus diesem Projekt als Gewinner hervorgegangen.

Jenseits von Gut und Böse

– Warum wir ohne Moral die besseren Menschen sind

von Michael Schmidt-Salomon

von Holger Kampshoff

Michael Schmidt-Salomon provoziert seine Leser in seinem Werk „Jenseits von Gut und Böse“ und lädt sie ein auf eine Reise, auf eine Reise im Rahmen derer viele Paradigmen in Fragen gestellt werden und aus einer Sicht beleuchtet werden, die es dem Verstand schwer macht, daran festzuhalten. Dabei versucht der Autor nicht seine Leser von seiner eigenen Meinung zu überzeugen oder sie ihnen gar aufzudrängen. Ganz im Gegenteil: Auf Seite 313 weist er den Leser deutlich darauf hin, mit allen Aussagen sehr kritisch und subjektiv umzugehen: „Also seien Sie bitte vorsichtig: Gehen Sie mit den Aussagen des vorliegenden Buches unbedingt kritisch um! Es enthält ganz gewiss nicht ‚die Wahrheit‘, sondern bloß eine Ansammlung von Memen, mit denen der Verfasser des Buches im Laufe seines Lebens konfrontiert wurde. Keines dieser Memen ist heilig, das heißt unantastbar. Sie dürfen, ja Sie sollten diese Memen antasten, nach Belieben drehen und wenden, nach Belieben drehen und wenden, sich Ihren eigenen Reim darauf machen. Und seien Sie dabei bloß wählerisch: Nutzen Sie die Memen, die Sie weiterbringen und lassen Sie jene einfach fallen, von denen Sie meinen, dass sie Sie oder andere behindern könnten!“

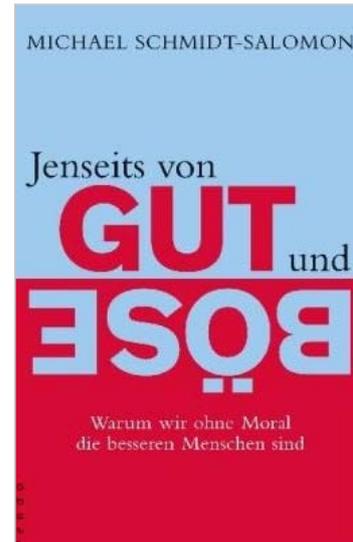
Schmidt-Salomon stellt in seinem Buch Moral und Ethik gegenüber und räumt auf seiner Reise, die bei Adam und Eva beginnt und auf ihrem Weg Eichmann, Nietzsche und Al-Qaida streift, mit der Vorstellung auf, dass die Menschen einen subjektiven Wert auf Basis der Beurteilungskriterien von Gut und Böse besitzen, was für ihn die Grundla-

ge einer jeden Moral ist. Schmidt-Salomon beschreibt das Böse als ein ideologisches Etikett, das vor allen Dingen dazu genutzt werden kann, Andersdenkende einfach und effektiv ausgrenzen zu können. Ebenso zeigt der Autor seinem Leser eine Sicht, wonach der Leser davon ausgehen kann, dass so etwas wie ein freier Wille nicht wirklich existent ist.

Diese mitunter erschreckenden Erkenntnisse, die anhand von äußerst drastischen Beispielen belegt werden, führt Schmidt-Salomon letzten Endes im zweiten Teil des Buches in eine neue Leichtigkeit des Seins und zeigt daran auf, wie sehr auf diesem Weg entspannt Persönlichkeiten, Beziehungen und Gesellschaften entstehen können. Schmidt-Salomon selbst sieht den Vorteil einer solch philosophischen Weltanschauung gegenüber einer Religion deutlich darin, dass sie es uns ermöglicht, „falsche Ideen sterben zu lassen, bevor Menschen für falsche Ideen sterben müssen.“

Fazit

Wer Spaß daran hat, sich mit philosophischen Gedanken auseinander zu setzen und keine Angst davor hat, dass die Verunsicherung oder Versicherung, die durch dieses Buch entsteht, mitunter alle Nackenhaare aufstellen kann, dem empfehle ich dieses Buch in einer gemütlichen Ecke bei einem leckeren Glas Rotwein zu genießen und den eigenen Gedanken noch einmal Gelegenheit für völlig neue Perspektiven zu geben.



Jenseits von Gut und Böse
– Warum wir ohne Moral die besseren Menschen sind

Preis: 19,95 EUR
Gebundene Ausgabe: 352 Seiten
Verlag: Pendo Verlag; Auflage: 5
(11. September 2009)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3866122128
ISBN-13: 978-3866122123



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?

Dortmund im Wandel – Neujahrsempfang der Ruhr Nachrichten

Die größte Zeitung Dortmunds, die Ruhr Nachrichten, hatte wie in jedem Jahr geladen. Am 7. Januar 2011 besuchte Prof. Dr. Guido Quelle mit seiner Frau Susanne Fiss-Quelle den Neujahrsempfang der Ruhr Nachrichten. Die Stadt hat viel vor – In Dortmund steht die Attraktivität im Fokus. Dies sind die Big Points:

- o Eine neue Einkaufs-Galerie wird ihren Platz einnehmen: Die Thier-Galerie.
- o Der neue See Dortmunds wird in Hörde final geflutet: Der Phoenix See.
- o Die erste volle Spielzeit unter Chef Kay Voges hat kulturelle Veränderung gebracht: Im Stadttheater.

- o Arbeiten des neuen Intendanten Jens Daniel Herzog sind präsent: In der Oper.
- o Das Verlagshaus wird vergrößert und modernisiert: Medienhaus Lensing.
- o Das Medienhaus wird das Hauptprodukt weiter verbessern: Die Ruhr Nachrichten.
- o Die Meisterschaft wird gewonnen: Der BVB.

Viele Dortmunder werden insbesondere diesem letztgegannten Moment entgegenfiebern. Im Jahr 2011 wird sich Dortmund verändern. Wir freuen uns darauf und sind dabei.

Ankündigung: – Neue Bücher von Prof. Dr. Guido Quelle

Auch wir haben uns viel vorgenommen:

- o Zu „Growth Tweets - 101 Twitter-Tipps für profitables Wachstum - Band 1“ gesellt sich im Frühjahr 2011 Band 2.
- o „Das Wachstum führen – Das Buch zur 7-teiligen Mandat Telekonferenz-Serie 2009“ erhält sein 2010er Pendant: „Dimensionen des Wachstums – Das Buch zur Mandat Telekonferenz-Serie 2010“ erscheint voraussichtlich im Juni 2011.
- o Ein neues Fachbuch zum Thema „Wachstum“ wird

voraussichtlich zum Jahresende erscheinen. Derzeit stehen wir in Vertragsverhandlung mit einem bedeutenden deutschen Verlag. Nach Vertragsunterzeichnung geben wir das Timing und den genauen Titel bekannt.

Wir freuen uns auf neue, spannende Themen und Herausforderungen in 2011.

Profitieren auch Sie davon!

Ankündigung: – Neue Vortrags-DVDs

Im November 2010 hielt Prof. Quelle den Vortrag „Stehen Sie sich selbst im Weg? – Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“ an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm wie auch den Vortrag „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“ bei der Zentralkonsum e.G. in Oberhof/Thüringen.

In Kürze können Sie die Inhalte auf Ihrem Fernseh- oder Computerbildschirm verfolgen. Wenn Sie interessiert sind, senden eine E-Mail an guido.quelle@mandat.de *



**Stehen Sie sich selbst im Weg?
– Sieben Schritte für den persönlichen und beruflichen Erfolg**



Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft

* Vortrags-DVD: 69 EUR inkl. MwSt.

Rückblick: Mandat-Vorträge

2009 und auch 2010 waren sehr intensive Vortragsjahre. Die Folder erhalten Sie kostenfrei. Die Vortrags-DVDs können Sie ebenfalls bei uns erhalten*, senden Sie eine E-Mail an: guido.quelle@mandat.de

- KOSTENFREI -



Go the extra Mile
- Begeisterte statt zufriedene Kunden



Go the extra Mile
- Begeisterte statt zufriedene Kunden
(Marketing-Club, Duisburg)



Heizen statt bremsen
- Wachstum kommt von innen



Go the extra Mile
- Begeisterte statt zufriedene Kunden
(Parfümerietagung, Düsseldorf)



Das Wachstum führen
- Wachstumsbremsen finden und lösen



Heizen statt bremsen
- Wachstum kommt von innen
(Holzhandelstag, Dresden)



Das war schon immer so
- Wachsen Sie gegen den Strom



Überleben oder wachsen
- Die Handelsvertretung hat die Wahl
(Handelsvertreter Forum, Lübeck)



Stehen Sie sich selbst im Weg?
- Sieben Schritte für den persönlichen und beruflichen Erfolg



Profitables Wachstum in der Hotellerie
(HSMA MICE Day, Düsseldorf)



Go the extra Mile
- Begeisterte statt zufriedene Kunden
(Deutsche Post AG Gladbeck)

* Folder: kostenfrei / Vortrags-DVD: 69 EUR inkl. MwSt.

Rückblick: Telekonferenz-Serie 2010 – „Dimensionen des Wachstums“

Das Format „Telekonferenzen“ hat sich erfolgreich bewährt. Hier sehen Sie noch einmal alle Telekonferenzen 2010 auf einen Blick. Die Konferenzen sind bei uns erhältlich.*



Box-Set der Telekonferenz-Serien „Dimensionen des Wachstums“



**1. Powerziele:
Die Kraft des Kurzfristigen**



**6. Wachstum:
Anforderungen an das Top-Management
(Interview mit Christoph Zeiss)**



**2. Ethik:
Wachstum und Verantwortung
(Interview mit Manfred Maus)**



**7. Strategie:
Keine Einbahnstraße**



**3. Turn-Around:
Wenn, dann richtig**



**8. Familienunternehmen:
Engpässe und Chancen
(Interview mit Hans-Henrich und Julian Tintelnot)**



**4. Führung:
Konsequenz und Verbindlichkeit
(Interview mit Horst Trimborn)**



**9. Wachstumsfallen:
Wir haben es doch gut gemeint**



**5. Einsichten:
Wachstum kommt von innen**



**10. Ausblick:
Gute Vorsätze, oder echte Pläne?**

* Download oder CD einer einzelnen Telekonferenz: 29 EUR inkl. MwSt. / Box-Set: 139 EUR inkl. MwSt.

Die nächste Mandat-Telekonferenz findet am 14.02.2011 um 17:00 Uhr statt. Wir werden registrierte Teilnehmer kurzfristig über das Thema informieren.

Traditionen bricht man nicht ...

... und wir schon gar nicht! Deshalb stand auch dieses Jahr wieder der alljährliche Mandat-Weihnachtsmarkt-Gang auf unserem Programm.

Wir sammelten uns am gewohnten Treffpunkt in strategisch günstiger Position nahe zu den gastronomischen und touristischen Highlights. Um für den „kalten“ Streifzug gewappnet zu sein, starteten wir mit Glühwein, Kakao und Lumumba. Aus den Dortmunder Glühweinbechern, mit den jährlich wechselnden Motiven, schmeckt es einfach am besten. Natürlich in homöopathischen Dosen, denn wir mussten ja fast alle noch fahren.



Da einige unserer neuen Teammitglieder keine waschechten Dortmunder sind und den inzwischen zum 112. mal stattfindenden Dortmunder Weihnachtsmarkt noch nie besucht hatten, staunten sie nicht schlecht, als sie den Hansaplatz betraten und den größten Weihnachtsbaum der Welt erblickten. Wie bei jedem, der ihn zum ersten mal sieht, folgte ein lautes, staunendes „Ohhhhhh“. Hier folgen die Eckdaten:

- o Höhe: 45 m
- o Grundfläche: 400 m²
- o Eigengewicht: 40.000 kg
- o Fundament: 120.000 kg
- o Sprinkleranlage: ca. 3,2 m³/60 s
- o Bäume: 1.700 Rotfichten aus dem Rothaargebirge, Sauerland
- o Montage: 4 Wochen Aufbauzeit, erstmalig in 1996 errichtet
- o Beleuchtung: 48.000 Lämpchen, 20 rote Kerzen à 2,5 m, 57 Leuchtorname, 4 m hoher und 200 kg schwerer Engel.



Nicht nur „unser“ Baum, sondern auch der Weihnachtsmarkt selbst sind eine Klasse für sich: Mit seinen mehr als 300 Ständen zählt er zu den größten und zweifellos schönsten Deutschlands. Kunsthandwerk, schönes Holzspielzeug, Weihnachtsdekoration und anderes Außergewöhnliches lässt die Herzen höher schlagen. Hier findet man nahezu alles, um den Geist der Weihnacht Jahr für Jahr wiederzuentdecken.



Für uns stand natürlich wieder das Schlemmen an erster Stelle („Hüftgold“): Deftiges wie Bratwurst, Westfälischer Grillschinken, Dortmunder Reibekuchen oder Käsespezialitäten, aber auch Süßes wie gebrannte Mandeln, frische Crêpes und andere Leckereien durften nicht fehlen. Kalt, schön und lecker war's!



Es ist amtlich!

Kurz vor Weihnachten war es soweit: Wir sind stolz, dass unsere neue Marke „Mandat Growthletter®“ nun auch urkundlich als Wortmarke beim Deutschen Patent- und Markenamt bestätigt ist.

Wer uns kennt, weiß, dass die Gefahr einer Löschung der Marke wegen Nichtbenutzung höchst unwahrscheinlich ist. Denn wie uns das Leser-Feedback auch im alten Jahr gezeigt hat, hebt sich nicht nur der Name ab. In erster Linie wird der Inhalt als attraktiv und nutzbringend wahrgenommen. Also weiter mit neuer Marke auf dem Weg zu noch mehr profitablen Wachstum.

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: © Brigida Soriano
© 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. 8: pressmaster
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11 - 13: Mandat
© S. 14, Fotos: Thomas Winkler Werbung
& PR, Urkunde: Mandat

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

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 07.02.2011.