



MANDAT ● **GR** ● **WTH LETTER**®

Fokusthema: Geschwindigkeit

Editorial

Zu dem Zeitpunkt, zu dem dieses Editorial entsteht, stehe ich einen Tag vor dem Abflug nach New York zu einer Arbeitswoche mit unseren internationalen Kollegen. Wir werden uns mit Entwicklungsthemen auseinandersetzen und voneinander lernen, wie wir schneller, besser und für unsere Klienten noch wirksamer werden können.

Das damit verbundene Zeitinvestment bedeutet für mich – inklusive Reise- und Akklimatisationszeit – etwa eine Woche: Abflug am Dienstag, Rückkehr Rosenmontag. Zwi- schendurch zahlreiche formelle und informelle Meetings, (Video-) Inter- views, Arbeitstreffen, Lunches, Din- ner. Es will schon sehr wohl überlegt sein, ob sich dieses Zeitinvestment lohnt. Ein Viertel des Monats März

außerhalb von Deutschland, we- nig Chancen, operativ in Projekte einzugreifen, vermutlich nur wenig Schreib-Aktivitäten an den Büchern, die in diesem Jahr erscheinen wer- den, reduzierter Austausch mit den Mandat-Kollegen daheim.

All dies bedeutet eine gute Organisa- tion und es bedeutet auch Verzicht, nämlich Verzicht auf Perfektion. Und es bedeutet, darauf zu vertrau- en, dass alle wissen, worauf es an- kommt. Genau darauf haben wir bei Mandat immer schon Wert gelegt und dies haben wir auch in unserer diesjährigen Strategietagung noch einmal geschärft, denn jeder von uns hat präsentiert, wofür sie oder er verantwortlich ist. Das Ergebnis wurde im Detail hinterfragt, disku- tiert, gemeinsam verabschiedet. Auf

das Gesamtergebnis sind wir stolz, denn hier ist vieles klar geworden, das uns dabei hilft, den Wert für Sie, unsere Klienten, noch weiter zu er- höhen und dabei gleichermaßen schnell und gut zu sein – womit wir beim Thema des Mandat Growthlet- ters wären.

Genießen Sie den Frühlingsmonat März, ein Garant für Wachstum ...

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

Mehr in gleicher Zeit.
Wie Sie gezielt schneller werden.



5

Strategie & Führung

Schnell oder gut?
Kein Widerspruch an sich.



7

Organisation & Prozesse

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam



9

Erfolgsbericht

Geschwindigkeit rauf, Kosten runter
– kein Widerspruch



10

Gelesen

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam
von Prof. Dr. Lothar J. Seiwert



11

Termine & Veröffentlichungen

Fabian Woikowsky bei den Wirtschaftsunioren
sowie Neuigkeiten über Mandat-Produkte



14

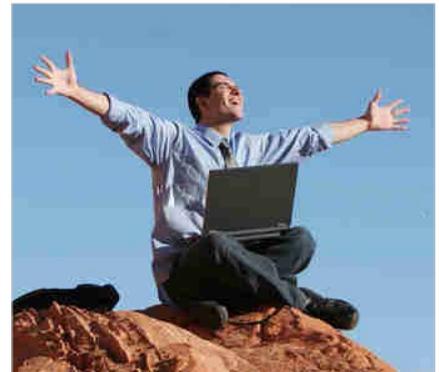
Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle



„Ich habe keine Zeit“. Falsch. Wir alle haben gleich viel Zeit, nämlich 24 Stunden pro Tag. Die Frage ist, wie wir diese 24 Stunden einsetzen. Der Zeit ist es egal, was wir mit ihr tun. Deshalb ist „Zeitmanagement“ auch ein völlig irreführender Begriff.

Was wir aber sehr wohl tun können, ist, unsere verfügbare Zeit besser zu nutzen und dazu gehört häufig auch der Versuch, mehr in gleicher Zeit zu schaffen. Hier sind drei Tipps, die sich in von uns begleiteten Wachstumsprojekten immer wieder bewährt haben, um aus der verfügbaren Zeit mehr herauszuholen:

1. Schaffen Sie Standards

Die Frage muss statthaft sein, warum die Standards in vielen Unternehmen nicht durchgezogen werden. Drei Hauptgründe: 1. weil sich niemand ernsthaft um die Einhaltung der Standards kümmert, 2. weil es immer einen guten Grund gibt, um einen Standard zu verändern (meistens ist das ein Grund, der sich um einen Kunden dreht, das sieht immer gut aus) und 3. weil einige Standards einfach unsinnig sind und im Unternehmen nicht akzeptiert werden.

Beginnen Sie mit internen Standardprozessen und mit Standard-Projektmanagement inklusive des begleitenden Berichtswesens. Damit haben Sie zwei ausgezeichnete Stellhebel, um sofort schneller zu werden. Und denken Sie daran, dass Sie Verantwortliche benennen, die sich um die regelmäßige Kontrolle der Standards selbst kümmern, damit Sie immer up-to-date sind.

2. Denken Sie in Ketten, statt in Silos

Das größte Potenzial, das Sie aus Ihren Prozessen heben

können, liegt nicht in den Prozessen selbst, sondern zwischen den Prozessen. Service-Level-Agreements (SLA) zwischen Vorläufer- und Nachfolgeprozess sind noch die Seltenheit, vor allem bei internen Kunden/Lieferanten-Verhältnissen. Aber auch die Beziehungen zu externen Partnern Ihrer individuellen Wertschöpfungskette bedürfen der Sichtung, selbst wenn dort SLA bestehen, denn die Frage ist, wer etwas davon hat, dass die SLA eingehalten werden. Denken Sie in Ketten und Sie werden sich sehr viel Zeit dadurch ersparen, dass Sie nicht mehr wie eine Feuerwehr Schnittstellenbrände löschen müssen.

3. Beziehen Sie den Betriebsrat ein

Ein Managementberater empfiehlt, den Betriebsrat einzubeziehen? Jawohl – und das aus gutem Grund. Wenn sich Ihr Betriebsrat nicht als gewerkschaftlich organisierter, hochgezüchteter „Prinzip-Gegner“ darstellt, haben Sie eine reelle Chance, gemeinsam mit dem Betriebsrat Themen voranzubringen, die am Ende allen Beteiligten nutzen. Viele Diskussionen in Veränderungsprojekten erübrigen sich, wenn der Betriebsrat rechtzeitig einbezogen wird und wenn beiderseits mit offenen Karten gespielt wird. Wir haben in zahlreichen Projekten dafür gesorgt, Betriebsratsmitglieder als aktive oder passive Mitglieder in die Projektteams aufzunehmen und dies ist niemals ins Auge gegangen. Wir haben, gemeinsam mit der Unternehmensführung, dem Betriebsrat und unseren Projektteams erheblich mehr für das Unternehmen bewegt – in weniger Zeit.

Was sind Ihre Hebel, um mehr in gleicher – oder gar in weniger - Zeit zu schaffen? Schreiben Sie mir: guido.quelle@mandat.de

Schnell oder gut?

Kein Widerspruch an sich.

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Geschwindigkeit darf Sorgfalt nicht ausschließen.
- o Lösen Sie sich von dem Wunsch, perfekt zu sein.
- o Unterscheiden Ihre Mitarbeiter zwischen „dringend“ und „wichtig“?
- o Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter: Zeigen, Vormachen, Nachmachen, Selbermachen, Justieren.
- o Nehmen Sie sich ausreichend Zeit zum Planen eines Vorhabens.
- o Stellen Sie Erfolgsfaktoren nachhaltig sicher.



„Das muss bis übermorgen fertig werden, am liebsten hätte ich es gern schneller. Und bitte ohne Fehler.“ – „Machen Sie es richtig, aber beim ersten Mal“ – „Schnell, schnell, geht bei uns nicht. Hier hat Sorgfalt die oberste Priorität.“

Kennen Sie solche Sätze? Immer wieder wird angenommen, dass Geschwindigkeit und Sorgfalt sich ausschließen. Das aber ist nachweislich nicht so. Man kann sehr wohl schnell arbeiten und gute Leistungen erbringen, das machen Ihnen in Ihrem Unternehmen einige Mitarbeiter immer wieder vor, das machen uns Sportler, Künstler, Autoren vor. Edward de Bono, einer der Vordenker in Sachen Kreativitätstechnik, schrieb seine Bücher gerne auf langen Interkontinentalflügen. Manch anderer braucht für ein Buch Jahre. Waren oder sind de Bonos Bücher schlecht? Nicht im Geringsten. Sie sind sogar prima.

Insbesondere die folgenden fünf Fragen sind es, die beantwortet werden wollen, wenn wir darüber sprechen, wie wir gleichermaßen schnelle und gute Leistungen erbringen können.

1. Was ist Ihre Definition von „gut“?

In der Softwarebranche, in der ich meine Karriere vor über 25 Jahren begonnen habe, gibt es einen geheimen Rat: „Wenn Sie die Wahl zwischen einer guten, einer sehr guten und einer extrem guten Software haben, nehmen Sie die gute.“

Dies gilt nicht nur für Software: Sehr gute Lösungen werden meist teuer, extrem gute Lösungen werden teuer und nicht fertig. Nehmen wir also die gute und wir stellen in

den meisten Fällen fest: Sie ist wirklich gut. Sie ist nicht perfekt, aber sie erfüllt ihren Zweck. Und das ist gut.

Definieren wir „gut“ also einmal als „angemessen“ und schauen, wer wirklich Lösungen braucht, die mehr als angemessen sind. Wir stoßen auf Ausnahmen und in diesen Ausnahmefällen müssen wir als Unternehmer dafür Sorge tragen, dass alles das, was über das normale Maß hinaus geht, auf irgendeine Weise vergütet wird, denn es schafft mehr Wert. Ist dies der Fall, dürfen auch mehr Ressourcen eingesetzt werden, um diesen Wert zu schaffen. Lösen müssen wir uns auf jeden Fall von dem Wunsch, „perfekt“ zu sein. Das ist in kaufmännischen Bereichen meist nicht erforderlich, sehen wir einmal davon ab, dass die Bilanz stimmen sollte. Aber wer kümmert sich um einen einzigen Kommafehler in einer Präsentation (Ausnahme: Zahlen)? Wem ist wirklich wichtig, ob im Hotel die Kanten der Bettdecke exakt mit den Kanten des Bettes übereinstimmen? Wer zahlt dafür? Niemand.

Aufgabe der Führung ist es, dafür zu sorgen, dass angemessene Leistungen erbracht werden und dass „mehrals-angemessene“ Leistungen höher vergütet werden.

2. Wie fördern Sie Konzentration?

Flüchtigkeitsfehler sind häufig die Folge mangelnder Konzentration, starker Ablenkung, zu vieler Themen zu gleicher Zeit. Hier ist erneut Führung gefordert: Stellen Sie fest, wie viele Themen Ihre Mitarbeiter zu gleicher Zeit auf dem Tisch haben. Stellen Sie auch fest, wie viele Themen Ihre Mitarbeiter gleichzeitig zu bearbeiten versuchen. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass

sie nicht multitasking-fähig sind, da sie nur einen Prozessor (sprich: ein Gehirn) haben. Sorgen Sie auch dafür, dass klare Prioritäten bestehen. Dann können Ihre Mitarbeiter sehr leicht selbst erkennen, was nun vorrangig bearbeitet werden muss. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern auch dabei, zwischen dringend und wichtig zu unterscheiden.

Insbesondere, wenn Mitarbeiter für unterschiedliche Führungskräfte arbeiten, gilt es, ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, was wann wichtig ist. Dies wird umso schwieriger, wenn wir über internationale Matrix-Organisationen nachdenken. Hier besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter immer etwas Richtiges tun, weil irgendwer das zuvor angewiesen hat. Ein gefährliches Spiel, das dazu beigetragen hat, dass wir mit unseren Klienten stets zunächst versuchen, eine lineare oder eine vernetzte Organisation zu schaffen und keine Matrix-Organisation.

3. Wie trainieren Sie?

Sportler, Schauspieler, Sänger haben etwas gemeinsam: Sie trainieren, bevor sie in den Wettkampf gehen oder auf die Bühne treten. In der Welt der Wirtschaft ist dieses „Training-vor-dem-Job“ völlig unterrepräsentiert. Menschen absolvieren eine Ausbildung oder ein Studium oder ein Trainee-Programm oder eine Kombination von alledem und sind dann „fertig“. Falsch. Vor jeder neuen Aufgabe muss ausführlich trainiert werden. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern dies nicht vermitteln, machen zwangsläufig zu viele Fehler – hier wird es dann nichts mit „schnell und gut“. Es wird „langsam und schlecht“.

Es gibt ein wunderbar einfaches Prinzip, das auch erkennen lässt, ob Mitarbeiter möglicherweise Naturtalente sind: Zeigen, Vormachen, Nachmachen, Selbermachen, Justieren. Nehmen wir an, ein neuer Mitarbeiter soll künftig Projekte leiten. Zunächst darf der Mitarbeiter zeigen, was er kann und er erklärt in geschütztem Rahmen gegenüber seinem Chef (oder seiner Chefin) und/oder gegenüber Kollegen, wie er ein bestimmtes Projekt angehen würde („Zeigen“). Ist das Ergebnis angemessen – was nicht häufig der Fall sein wird, ist der Fall erledigt. Gibt es Verbesserungsbedarf, ist der Chef gefragt, vorzumachen, wie Projektführung im Realbetrieb funktioniert. Der neue Mitarbeiter wird an die Hand genommen und kann sich anschauen, wie es laufen sollte („Vormachen“). Nach weiteren Übungen übernimmt der Mitarbeiter Verantwortung und der Chef schaut zu („Nachmachen“). Wenn der Mitarbeiter alleine Projektverantwortung übernehmen kann, ist er selbstständig („Selbermachen“) und es bedarf nur noch der regelmäßigen Justage.

Dieses Vorgehen wird, weil es vermeintlich lange dau-

ert, zu selten durchgehalten. Schließlich hat man teure Mitarbeiter, die sich nun auch irgendwann rechnen sollen. Unternehmen und Führungskräfte, die verstanden haben, dass das oben genannte Prinzip die Basis bildet, Fahrt aufzunehmen und dabei bestmöglich sicher zu gehen, dass nicht fortwährend korrigiert werden muss, liegen in der Performance regelmäßig vorn.

4. Wie planen Sie?

Ertappen Sie sich oder Ihre Mitarbeiter häufig dabei, dass Sie während eines bestimmten Vorgangs noch Korrekturen vornehmen? Denken Sie daran, dass Sie sich die Zeit zum Planen nehmen, bevor Sie Vorhaben initiieren, die, einmal gestartet, bei erforderlicher Korrektur unbotmäßige Korrekturen nach sich ziehen. Natürlich kann man auch die Planungszeit überstrapazieren und natürlich ist man nicht davor gefeit, trotz sorgfältiger Planung Dinge zu übersehen, aber vielfach fällt uns in der Beratungspraxis auf, dass „über-die-Mauer“ delegiert wird, ohne dass der Gegenstand schon hinreichend durchdacht worden wäre. Ein vermeidbarer Fehler.

Achtung: Hier besteht auf der anderen Seite natürlich die Gefahr des Überplanens, gekennzeichnet durch sogenannte „karierte Maiglöckchen“, welche als Synonym für die vielen Sonderfälle gelten, die es zu durchdenken gilt, die aber selten zum Ziel führen.

5. Wie lernen Sie?

Wie sorgen Sie dafür, dass aus Vorgängen gelernt wird? Gar nicht? Dann sind Sie in bester Gesellschaft. Stellen Sie sicher, dass es nach umfangreichen Vorgängen die Chance auf einen Review gibt: Was ist gut gelaufen, was weniger gut? Welche Muster haben dazu geführt, dass es gut oder weniger gut lief? Was können wir für die Zukunft daraus lernen? Wie können wir insbesondere aus unseren gezeigten Stärken noch mehr Kapital ziehen?

Stellen Sie sicher, dass die Erfolgs- und meinetwegen auch die Misserfolgskriterien notiert und zugänglich gemacht werden. Wichtiger sind die Erfolgsfaktoren, aber manchmal lohnt es sich auch, aus Fehlern zu lernen. Dies lohnt aber nur, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: erstens muss ein Muster hinter dem Fehler erkennbar sein und er muss Relevanz für die Zukunft haben und zweitens darf keine Schuldzuweisung erfolgen, sonst werden nämlich die Schotten dichtgemacht, wie man so schön sagt.

Wenn Sie diese fünf Fragen für sich beantworten, sind Sie in Sachen „Schnell oder gut“ einen Riesenschritt weiter in Richtung „Schnell und gut“ gegangen. Wenn es Ihnen und Ihren Mitarbeitern überdies immer stärker gelingt, vom Ende her zu planen, also das angestrebte Ergebnis bereits im Blick zu haben und rückwärts zu rechnen, wie es erreicht werden kann, sind Sie vielen Unternehmen einen großen Schritt voraus.

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Trimmen Sie Ihre Organisation auf Geschwindigkeit.
- o Legen Sie Qualitätsmerkmale fest.
- o Planen Sie ein Projekt angemessen.
- o Definieren Sie Ihre Prozesse eindeutig und vollständig.
- o Setzen Sie Ihre Mitarbeiter an der richtigen Stelle ein.
- o Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter handlungssicher sind.



Wenn es früher hieß, die Großen fressen die Kleinen, hört man heute häufiger, die Schnellen fressen die Langsamen.

Nimmt man diese These als wahr an, ist also die Verantwortung des Unternehmers, neben profitablen Wachstum, auch der Ausbau der Geschwindigkeit. Wie lassen sich Organisationen beschleunigen?

Manche Manager beantworten diese Frage mit der Aufforderung an den Mitarbeiter: „Lasst uns keine Zeit verlieren, wir fangen an“. So werden IT-Entwicklungen ohne vorherige Fachkonzeption angestoßen oder Organisationen in beschleunigte Abläufe geschickt, ohne diese vorher durchdacht zu haben. Die Erfahrung aus vielen IT-Projekten und Unternehmen zeigt aber, dass diejenigen, die sich am Anfang Zeit zum Denken genommen haben, die gewünschte Qualität im Ergebnis schneller erreichen.

Eine Organisation lässt sich in fünf Schritten auf Geschwindigkeit trimmen:

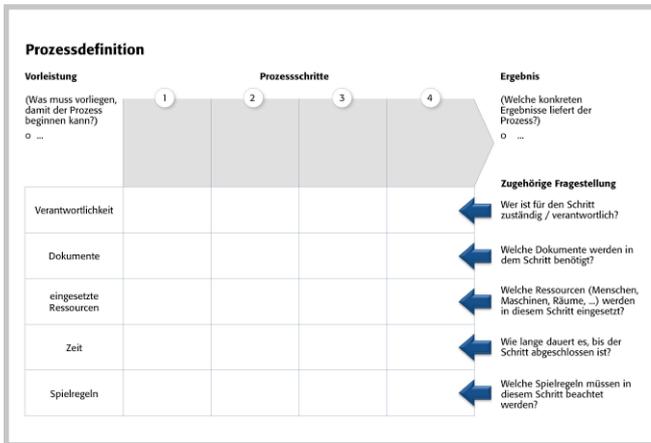
1. Output und Qualitätsmerkmale festlegen

Der Staffelläufer, der als erstes im Ziel ankommt, aber unterwegs seinen Staffelstab verloren hat, hat das Rennen nicht gewonnen, obwohl er der Schnellste war. So wie es

beim Staffellauf Regeln und Bedingungen gibt, die am Ziel überprüfbar erfüllt sein müssen, braucht auch eine Organisation ein transparentes, greifbares und messbares Ergebnis seines Kernprozesses. Dieses Ergebnis gilt es für die Unternehmensleitung festzulegen und anhand messbarer Kriterien exakt zu definieren. Erst wenn diese Definition aussagekräftig und für alle beteiligten Mitarbeiter verständlich festgelegt ist, ist es sinnvoll, den zweiten Schritt zu gehen.

2. Prozesse definieren

Prozesse sind Verkettungen von Tätigkeiten, die eine Eingangsbedingung in einer definierten Abfolge zu einem vorher definierten Endergebnis führen. Um Qualität und Geschwindigkeit zu gewährleisten, ist es Aufgabe des Managements, von den Mitarbeitern eine lückenlose Prozesskette erarbeiten zu lassen, in der jeder Schritt beschrieben ist, der notwendig ist, um den nächsten Schritt gehen zu können. Für jeden Prozessschritt ist zu klären, wer die Verantwortung dafür trägt, wann und in welcher Geschwindigkeit er erledigt sein muss, welche technischen Hilfsmittel wie eingesetzt werden müssen und in welcher Form der Schritt dokumentiert werden muss, um den Informationsfluss entlang der Prozesskette sicherzustellen. Ebenso sind jegliche Schnittstellen zu Folge- und Parallelprozessen zu klären und die Übergabepunkte exakt abzustimmen.



Prozessdefinition. Copyright: Mandat

3. Aufgaben in Stellen bündeln

Aus den Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten in den einzelnen Prozessschritten lassen sich Aufgaben bündeln, die letztendlich in Stellen zusammengefasst werden können. Hierbei ist wichtig, darauf zu achten, dass die Aufgaben in den Stellen sinnvoll gebündelt werden, so dass Menschen mit einem bestimmten Fertigungsprofil in der Lage sind, möglichst viele Tätigkeiten besonders gut auszuführen. Ob die Aufgaben sinnvoll gebündelt worden sind, lässt sich im zur Stellenbeschreibung gehörenden Anforderungsprofil effektiv überprüfen. Ist das Anforderungsprofil so breit, dass schon beim Lesen klar wird, dass es unwahrscheinlich ist, einen passenden Mitarbeiter für die Stelle zu finden, hat man möglicherweise zu viele verschiedene Tätigkeiten in einer Stelle zusammengefasst.

4. Geeignete Mitarbeiter auswählen

Um eine Aufgabe schnell und in hoher Qualität erfüllen zu können, braucht es die erforderlichen Qualifikationen und eine Form von Leidenschaft für diese Aufgabe. Somit braucht das Management den klaren Blick auf eben diese beiden Facetten der Mitarbeiterreignung und den Mut, die resultierenden Stellen entsprechend zu besetzen. Dabei spielt nicht zwingend die Seniorität oder die Gehaltsstufe des Mitarbeiter die ausschlaggebende Rolle, sondern vielmehr die zu der neuen Aufgabe gehörende Expertise. Der Mut bedeutet also, auch unerfahrenen Kräften eine Chance zu geben und auch die Konfrontation nicht zu

scheuen, alt gediente Kräfte aus dem zu beschleunigenden Kernprozess zu eliminieren und ihnen andere Tätigkeiten zuzuweisen, die ihren Fähigkeiten mehr entsprechen und die Geschwindigkeit des Kernprozesses nicht beeinflussen.

5. Abläufe und Team einführen und weiterentwickeln

Egal wie gut die Mitarbeiter sind und egal wie exakt die Abläufe beschrieben sind, so gilt es doch, jeden neuen Ablauf zu erlernen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter erst einmal in ihre neuen Aufgaben eingeführt werden und Gelegenheit haben, die einzelnen Fertigkeiten für die Arbeit in den Prozessen handlungssicher zu erlernen. Ist jeder in der Lage, seine Rolle auszufüllen, gilt es nun, die gesamte Prozesskette in ihrer Verbindung einem Probelauf zu unterziehen. Erst dann ist die Organisation reif für den Echtbetrieb und in der Lage, in hoher Geschwindigkeit und hoher Qualität zu performen, wobei das Management ein Augenmerk darauf haben sollte, dass alle Prozesse und alle Mitarbeiter einer permanenten Weiterentwicklung unterliegen. Nur über Verbesserung können auf diesem Weg letzte Geschwindigkeitsreserven gehoben werden.

Überträgt man diese fünf Schritte auf die Profi-Fußballmannschaft von Borussia Dortmund, erkennt man schnell, dass hier saubere Abläufe zu einem Prozesssystem zusammengefasst worden sind und in einer Rollenverteilung mit klaren Regeln, Aufgaben und Grenzen zwischen den einzelnen Spielern verteilt worden sind. Die einzelnen Positionen sind mit Spielern auf einem hohen technischen Niveau, die ein großes Maß an Leidenschaft mit sich bringen, besetzt worden. Dabei hat die Spielerauswahl offensichtlich nach Talent stattgefunden, denn ein Großteil des heutigen Tabellenführers der Deutschen Bundesliga war noch vor ein bis zwei Jahren für die Öffentlichkeit gänzlich unbekannt, während man in anderen Vereinen bereits erfolgreiche Spieler aus dem Kader wieder ausgemustert hat.

Der oben beschriebene Prozess kostet Eingangszeit, ist aber aus unserer Erfahrung eine gute Voraussetzung für einen schnellen Kernprozess. Aus diesem Grund raten wir unseren Klienten gerne: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam.

Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem Projekt bestand die Aufgabe darin, die logistischen Abläufe unseres Klienten zu optimieren. Dabei ging es um den Anlieferungsprozess, die Qualitätssicherung, die Lagerhaltung und die Auslieferung an die Kunden.

„Grüne Wiese“-Betrachtung bringt den Durchbruch

Zu Beginn des Projektes galt die Annahme, dass die logistischen Prozesse aufgrund ihrer gefühlten Stabilität relativ gut aufgestellt seien und durch kleinere Verbesserungen eine solide Basis für ein neues Warenwirtschaftssystem geschaffen werden könne.

Nachdem die Prozesse sowie die Struktur der Logistik erst einmal auf Papier gebracht waren, entstand eine lebhaft Diskussions zwischen den Logistikverantwortlichen und den unternehmensinternen Logistikkunden. In kurzer Zeit waren alle Beteiligten bereit, Sinn und Zweck von Struktur und Abläufen grundlegend zu hinterfragen und die Diskussion für ganz neue Lösungen zu öffnen. Den Durchbruch zu dieser neuen Erkenntnis, brachte die Betrachtung: Wie bauten wir unsere Logistik auf, wenn wir ganz von vorn auf einer „grünen Wiese“ anfangen?

Konzeption braucht Erfahrung und Expertise

In der Konzeptionsphase war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, interne und externe Kompetenz frei von persönlichen Interessen zu bündeln. So haben wir gemeinsam mit dem Klienten mit verschiedenen logistischen Dienstleistern gesprochen. Diese Gespräche drehten sich ausschließlich

um Inhalte des Konzeptes und bewusst nicht um Konditionen und extern zu erbringende logistische Leistungen. Nach einigen Gesprächen kristallisierte sich ein Dienstleister heraus, der sich für diese Arbeitsweise am besten eignete, da er entlang der Logistikkette über die meisten Erfahrungen verfügte und die involvierten Mitarbeiter die größte Freiheit hatten, im Sinne unseres Klienten, die „richtigen“ Wege zu denken.

Echte Steuerung, signifikante Beschleunigung und 10 % Kostenersparnis

So entstand in Zusammenarbeit mit dem logistischen Dienstleister letzten Endes ein durchgängig neues Logistikkonzept, das unter Einbindung verschiedener logistischer Dienstleister realisiert worden ist. Die Resultate überstiegen die Erwartungen unseres Klienten bei weitem. Die resultierende logistische Kette gibt die volle Transparenz über den relevanten Waren- und Informationsfluss. Damit hat das Unternehmen die Möglichkeit die logistische Leistung für die eigenen Kunden entsprechend der gegebenen Zielparameter zu steuern. Auf diesem Weg werden Probleme und Lieferverzögerungen wesentlich früher erkannt, als zuvor und es können geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. In den einzelnen Teilprozessen hat der Klient nun die Möglichkeit gezielt zwischen Geschwindigkeit und Kosten zu priorisieren. So ist es gelungen wichtige Teilprozesse signifikant zu beschleunigen und gleichzeitig die Logistikkosten in der Unternehmensbilanz um 10 % zu senken.

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam

von Prof. Dr. Lothar J. Seiwert
von Holger Kampshoff



Bereits 1998 erschien dieser Buchtitel von Prof. Dr. Seiwert und schon vor 23 Jahren fokussierte der Autor die fernöstliche Weisheit aus dem Titel in seinem Titelzusatz „Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt“.

Seiwert selbst spricht bei dem vorliegenden Titel von einem Seminar in Buchform zum Thema „effektives Selbstmanagement“ und gliedert das Buch in drei Teile:

Auf der Suche nach einer neuen Zeitkultur

In diesem ersten Teil des Buches beschreibt Seiwert auf Basis der eher taoistischen Sichtweise, dass jeder Pol einen Gegenpol benötigt und der Mensch sich in seinen Lebenssituationen zum Beispiel nicht entweder für Geschwindigkeit oder für Langsamkeit entscheiden muss, sondern eher im Sinne von „sowohl – als auch“ eine ausgewogene Balance zwischen den jeweiligen Polen herstellen sollte.

Sieben Schritte zur persönlichen Zeitsouveränität und Effektivität

Der zweite Teil ist der inhaltliche Schwerpunkt des Buches. Seiwert elaboriert hier ein von ihm selbst titulierte „siebenstufiges Erfolgsprogramm“, um die beiden Elemente Geschwindigkeit und Langsamkeit in ein effektives Selbstmanagement einzubinden. Der Leser erhält im Verlaufe dieses Teils zahlreiche Übungen, Anleitungen und Denkanstöße für eine eigene Positionsbestimmung und den gegebenenfalls erforderlichen Veränderungsprozess.

Die sieben Schritte sind:

1. Vision, Leitbild und Lebensziel entwickeln.
2. Lebenshüte oder Lebensrollen festlegen.
3. Strategische Schlüsselaufgaben definieren.
4. Jahresziele „SMART“ formulieren.
5. Prioritäten wöchentlich effektiv planen.
6. Tagesarbeit effizient erledigen.
7. Energie, Power und Selbstdisziplin aufbringen – Basis für Ihren täglichen Erfolg.

Zeit und Persönlichkeit – „typgerechtes“ Selbstmanagement im Alltag

Im abschließenden dritten Teil des Buches macht Seiwert die Bedeutung von verschiedenen Persönlichkeitstypen für den Umgang mit Zeit deutlich. Der Autor skizziert vier unterschiedliche Persönlichkeiten, die jeweils einen anderen Umgang mit der Zeit pflegen. Für jeden dieser vier Persönlichkeitstypen benennt Professor Seiwert Hilfen und Tipps zur Identifikation und zum Umgang mit der individuell richtigen Zeit- und Selbstmanagementmethode.

Fazit: Die Motivation des Buches ist aktueller denn je

Die rasante Beschleunigung bezogen auf Information und Kommunikation stellt – heute noch mehr als 1998 – eine große Herausforderung für Führungskräfte dar. Nicht umsonst ist Burn-Out in den letzten Jahren zu einem ernst zu nehmenden Krankheitsbild geworden. Den Führungskräften wird mehr und mehr

suggestiert, die ihnen zur Verfügung stehende Zeit effizient zu nutzen und sie erhalten immer mehr Hilfsmittel, die Informationszugang und Informationsaustausch an jedem Ort der Welt und zu jeder Zeit des Tages ermöglichen. Diese Entwicklung bietet neben all ihren Chancen und Vorzügen auch das Risiko, Orientierung und Gleichgewicht im eigenen Leben zu vernachlässigen.

Ob man nun die sieben Schritte von Seiwert für sich als den richtigen Weg zur Balance hält und adaptieren möchte, sei dem Leser persönlich überlassen. Egal zu welchem Schluss der Leser am Ende der Lektüre kommt, ist dieses Buch durchaus lesenswert und gibt hinreichend Anreize, persönliche Paradigmen und Glaubenssätze zu hinterfragen.

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam

Gebundene Ausgabe: 234 Seiten
Verlag: Campus Verlag
Auflage: 8 (29. Januar 2003)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3593372231
ISBN-13: 978-3593372235



Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze 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?

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

Fabian Woikowsky nimmt am Jour-Fixe der Wirtschaftsunioren Dortmund teil

Die Geschichte von Mandat-Mitarbeitern und die der Wirtschaftsunioren Dortmund Kreis Unna Hamm hat sich in der Vergangenheit bereits mehrfach überschritten. Hierbei haben stets beide Seiten durch Inspiration und fruchtbare Impulse profitiert. So waren Holger Kampshoff und Prof. Dr. Guido Quelle bereits aktive Mitglieder und in verschiedenen Positionen tätig. Unter anderem prägte Letztgenannter die Entwicklung der Wirtschaftsunioren über ein halbes Jahrzehnt als Vorstandsmitglied und Präsident maßgeblich mit. Und es sieht so aus, als werde nun ein neues gemeinsames Kapitel aufgeschlagen.

„Mich überzeugt der Ansatz durch die Verbindung von ökonomischem Sachverstand, gelebten Werten und Engagement jedes Einzelnen, gemeinsam etwas zu bewirken“, führt unser junger Berater-Kollege Fabian Woikowsky zu seinen Beweggründen aus, sich erstmalig mit den Projekten der Wirtschaftsunioren und den Menschen dahinter auseinander zu setzen. Der Funke war bald übergesprungen, der Anruf beim Vorsitzenden der Wirtschaftsunioren Thomas Isenburg und die Annahme der Einladung zum gegenseitigen Kennenlernen waren die logische Folge.

Im Rahmen des Jour-Fixe im Gesundheits- und Rehabilitationszentrum iuventas am evangelischen Krankenhaus in Hamm trafen sich die Mitglieder der Wirtschaftsunioren, stellten sich den Interessenten vor und erläuterten ambitioniert die einzelnen Projekte und Aktivitäten der Ressorts. Fabian musste nicht lange überlegen, hat inzwischen die Mitgliedschaft beantragt und damit entschieden, sich in einer der aktivsten deutschen Verbindungen und international tätigem Netzwerk gesellschaftlich aktiv zu engagieren.



Fabian Woikowsky: vorne links. Copyright: WJ-Dortmund, www.wjd-do.de

Ein Nebeneffekt der Teilnahme des Jour-Fixe waren Erkenntnisse aus dem kurzweiligen, inspirierten Vortrag von Prof. Dr. med. Georg Schürger, die sich mit Sicherheit zu bedenken lohnen.

Die drei wesentlichen Erkenntnisse aus dem Beitrag zum Thema „Burn-Out bei Führungskräften“:

- o Die Ubiquität der Arbeit macht es unbedingt nötig, Pausen „auszustanzen“,
- o eine gesunde Partnerschaft ist der wirkungsvollste Abwehrschirm und
- o egal, was man belegen möchte, es gibt sicher eine internationale Studie dazu.

Wir freuen uns auf Neuigkeiten zum Leben der Wirtschaftsunioren und damit verbunden zu Fabians Entwicklung, Erlebnissen und Erkenntnissen. Wir halten Sie auf dem Laufenden.

Ankündigung: Neue Bücher von Mandat

Damit Sie auch in diesem Jahr guten Lesestoff zum Thema Wachstum erhalten, planen wir folgende Bücher:

- o „Growth Tweets - 101 Twitter-Tipps für profitables Wachstum - Band 2“ (Frühjahr 2011).
- o „Dimensionen des Wachstums – Das Buch zur 10-teiligen Mandat Telekonferenz-Serie 2010“ (Juni 2011).

Besonders freuen wir uns darüber, dass wir einen Vertrag für ein weiteres Buch mit dem Gabler-Verlag geschlossen haben. „Profitabel wachsen: Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ wird noch in diesem Jahr im Gabler-Verlag erscheinen.

Erhalten Sie Einsichten und konkrete Hinweise von Prof. Dr. Guido Quelle, wie Sie Ihr Unternehmen systematisch auf interne Wachstumsbremsen durchforsten und diese lösen können. Das Manuskript wird Ende April fertig sein und der Verlag hat uns eine Erscheinung noch im Herbstprogramm zugesichert.

Wenn Sie eines der Bücher vorbestellen oder sich vormerken lassen möchten, senden Sie uns eine E-Mail: janine.koppert@mandat.de.

Immer wieder werden wir gefragt, welche Bücher wir schon veröffentlicht haben. Hier sind sie:

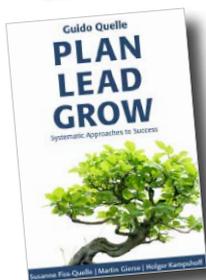
Veröffentlichte Bücher von Mandat



„Growth Tweets - 101 Tweets zu profitabilem Wachstum“ (Band 1)
19,90 € (18,60 € zzgl.
7 % MwSt. = 1,30 €)



„Das Wachstum führen“
29,90 € (27,94 € zzgl.
7 % MwSt. = 1,96 €)



„Plan Lead Grow“
24,90 € (23,27 € zzgl.
7 % MwSt. = 1,63 €)



„Planen Führen Wachsen“
24,90 € (23,27 € zzgl.
7 % MwSt. = 1,63 €)



„Wettbewerbsvorteil Projektmanagement“
190,46 € (178,00 € zzgl.
7 % MwSt. = 12,46 €)



„Instrumentelle Unterstützung der Entwicklung und Realisierung von Marktsegment-Strategien in Handelsunternehmen“
49,00 € (45,79 € zzgl.
7 % MwSt. = 3,21 €)

Die Bücher sind über den stationären und Online-Buchhandel oder bei Mandat erhältlich. Wenn Sie direkt bei uns bestellen, senden Sie eine E-Mail an: janine.koppert@mandat.de.

Wir liefern per Kreditkartenzahlung oder per Rechnung. Demnächst sind die Bücher auch über unseren Internet-Shop auf der Mandat-Website erhältlich.

Für die Konferenzen
in 2011 registrieren

Mandat-Telekonferenz-Serie 2011:

Wachstum: Kein Foto – ein Film

„Das Wachstum im Hause“, Achim Hohorst im Interview

In der ersten Telekonferenz des Jahres 2011 sprach Prof. Dr. Guido Quelle mit Achim Hohorst über das Wachstum im eigenen Haus. „Uns gehen die Ideen nie aus“, so Hohorst, Vertriebsvorstand der eQ-3 AG in Leer. Mehr als 50 Produkte werden jedes Jahr in Leer entwickelt und gehen im eigenen Werk in Südchina in Serie. Wachstumspausen kann sich das Unternehmen bei der derzeitigen Nachfrage und der eigenen Innovationskraft nicht leisten. Die wesentlichen Ansatzpunkte für Wachstum sieht Achim Hohorst im Ausschöpfen der Potenziale zum einen des Marktes und zum anderen im eigenen Unternehmen. eQ-3 wachse von innen heraus: Flache Hierarchien, Eigenverantwortung, Weiterbildung am Arbeitsplatz und ein gelebter Team-Gedanke, vermittelt durch Vorleben.

Planung und Termine 2011

- o 14. März 2011: „Die Bank und das Wachstum“, Interview mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
- o 11. April 2011: „Wachstumsmotor Logistik: Jeder macht, was er am besten kann“, Interview mit Dr. Michael Kluger, Vorstand Logistik, Schenker Deutschland AG, Kelsterbach
- o 09. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Interview mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- o 06. Juni 2011: Thema folgt
- o 18. Juli 2011: Thema folgt
- o 08. August 2011: Thema folgt
- o 05. September 2011: Thema folgt
- o 17. Oktober 2011: Thema folgt
- o 14. November 2011: Thema folgt
- o 12. Dezember 2011: Thema folgt

Bisherige Termine 2011

- o 14. Februar 2011: „Das Wachstum im Hause“, Interview mit Achim Hohorst, Vorstand Vertrieb, eQ-3 AG, Leer



Auf Wunsch können Sie die Telekonferenz bei uns auf CD für 49,00 EUR erwerben.

Die nächste Telekonferenz startet am 14. März 2011 um 17.00 Uhr: „Die Bank und das Wachstum“.



Uwe Samulewicz (Foto), Vorsitzender des Vorstandes der Sparkasse Dortmund steht Guido Quelle im Interview Rede und Antwort. Registrieren Sie sich auf unserer Website www.mandat.de.

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



Zwei wissenschaftliche Arbeiten starten im März bei Mandat

Ressourcenplanung in Organisationsprojekten

Am 1. März beginnt Jannis Grüneboom bei Mandat mit der Erstellung seiner Master-Thesis mit dem Arbeitstitel „Ressourcenplanung in Unternehmensentwicklungsprojekten – Ein analytischer und konzeptioneller Beitrag“ zur Graduierung an der Fachhochschule Dortmund im Studiengang „European Master in Project Management“.

Jannis wird sich vor allem mit der Frage auseinandersetzen, wie man in organisationalen Veränderungsprojekten zu einem realistischen Umgang mit dem Faktor „Zeit- und Ressourceneinsatz“ kommen kann. Insbesondere, da die Realität selten zulässt, dass Mitarbeiter sich ausschließlich mit einem Projekt und dann auch noch mit exakt einem Projekt auseinandersetzen, ist diese Fragestellung relevant.

In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder den Versuch der Pseudo-Genauigkeit bei der Ressourcenbetrachtung, was dann bei der Kumulation einzusetzender Zeit mitunter abstruse Zahlen zutage fördert. 180 % Auslastung sind dabei keine Seltenheit. In der Arbeit werden sowohl Ursachen für diese pseudogeneue Vorgehensweise und Lösungen zur Vermeidung solcher Missstände erarbeitet.

Fachverantwortlich seitens Mandat ist Prof. Dr. Guido Quelle, die operative Betreuungsverantwortung übernimmt Fabian Woikowsky.

Markenbildung von Systemunternehmen am POS

Am 7. März ändert sich Linda Vollbergs Rolle bei Mandat von der studentischen Mitarbeiterin zur „Bachelorandin“. Linda wird bei Mandat ihre Studienarbeit (und direkt daran anschließende Bachelor-Thesis) an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm verfassen. Das Thema lautet „Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Grundlagen, Konzeption und Eingrenzung“.

Während der Studienarbeit wird sich Linda von März bis Mai mit den Grundlagen und der Konzeption des Themas auseinandersetzen, um dann in der darauf aufbauenden Bachelor-Thesis (voraussichtlich ab Juni bis September) zu Realisierungsempfehlungen zu gelangen. Das Thema ist aus Sicht von Systemunternehmen besonders interessant, da die Markenbildung sehr stark

durch die Wahrnehmung des Konsumenten geprägt wird: „Wahrnehmung ist Wirklichkeit“. Welche Gegensätze gibt es zwischen der intentionalen Ausgestaltung der Marke und der tatsächlichen Wahrnehmung am POS? Welche Rolle spielen bestimmte Methoden der Kundenansprache und Kundenführung? Wie können Systemunternehmen ihre Marke noch besser herausarbeiten? Und vor allem: Welche Unterschiede finden sich in den unterschiedlichen Systemunternehmen wieder? Diese und viele weitere Fragen werden in der Arbeit aufgegriffen.

Fachbetreuer seitens Mandat ist Holger Kampshoff, wissenschaftliche Betreuer seitens der Hochschule sind Prof. Dr. Ulrich Franke und Prof. Dr. Guido Quelle.

Das Team schärft die Strategie

Fünf neue Teammitglieder sind 2010 zu Mandat gekommen. Daher empfanden wir die diesjährige Mandat-Strategietagung bereits im Vorfeld als elementar wichtig für die Teambildung. So war es auch! Dies sind unsere wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse, die wir aus dem Schloss Rheinfels in Sankt Goar mitgebracht haben:

- o Unser 2011 Motto ist festgelegt: „Zusammen wachsen“.
- o Die persönlichen Roadmaps für 2011 sind festgezurr. Es besteht Klarheit in Bezug auf die Aufgaben und Rollen der „alten“ und „neuen“ Teammitglieder.
- o Die Mandat-Strategie ist geschärft und die Maßnahmen für 2011 sind festgelegt.
- o Das Mandat-Team ist weiter zusammengewachsen und für die anstehenden Aufgaben hoch motiviert.



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: © Angelo Giampiccolo
© 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: Mandat
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11, 12: Mandat
© S. 13: Gestaltung: Mandat,
Achim Hohorst, eQ-3 AG,
Uwe Samulewicz, Sparkasse Dortmund
© S. 14: 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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 04.04.2011.