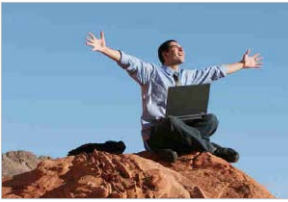




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Energie



4

CEO-Tipp des Monats

Kanalieren Sie die Energie



5

Strategie & Führung

Die Sogkraft guter Führung



7

Marke

Mars bringt verbrauchte Energie sofort zurück



9

Organisationsentwicklung

Chance und Herausforderung: Energie in Projektteams effektiv und effizient einsetzen



10

Internationales Marken-Kolloquium

Vom Teddy bis zum Digital Lifestyle Produkt



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neuigkeiten über die Wirtschaftsunioren und Mandat



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Dieser Mandat Growthletter® ist eine der wenigen regelhaften Ausnahmen im Jahr, denn er erscheint an einem Dienstag, dem „Oster-Dienstag“. Die meisten von Ihnen werden den Unterschied nicht wahrnehmen, aber für uns ist dies wichtig, beschreibt dies doch eine regelhafte Abweichung: Immer dann, wenn der erste Montag im Monat auf einen Feiertag fällt, folgt der Mandat Growthletter® am Dienstag.

Warum ist dieser Punkt relevant? Weil dies keine Ausnahme, sondern eine Regel bei uns ist: „Immer dann, wenn ...“. Zu häufig stellen wir aber fest, dass Unternehmen unsinnige Ausnahmen zu regeln versuchen, was meist zu nichts außer zu Chaos führt. Wie sagte Hans Anderson, ehemaliger Deutschland-Chef von H&M und derzeitiger Chef von H&M Südkorea, als wir darauf zu sprechen kamen, was er getan habe,

als er Vertretungsverantwortung in Japan hatte, gerade zu der Zeit, in der der Tsunami mitsamt Erdbeben auftrat? „Einen Tsunami kann man nicht regeln. Es gibt kein Handbuch ‚Was tun bei einem Tsunami?‘. Da haben uns unsere H&M Werte geholfen, das Richtige zu tun.“

Viele Unternehmen indes, versuchen tatsächlich, bildhaft gesprochen, den Tsunami zu regeln – und ein paar andere unwahrscheinliche, aber mögliche weitere Ereignisse obendrein. Aus unserer Sicht ist das verschwendete Energie, denn erstens werden die Fälle meist nicht eintreten und zweitens werden sie sich, wenn sie eintreten, anders darstellen, als man meint. Jawohl, ein Kernkraftwerk darf erdbeben- und attentatssicher sein, aber es ist schlicht unmöglich und auch gänzlich unnötig, sich alle Facetten auszumalen, die geschehen könnten, wenn ein Schlüsselkun-

de ausfällt, oder wenn irgendwelche weiteren kleineren Ausnahmen eintreten. Die Anzahl der Ausnahmen ist einfach zu hoch, was zu einem unübersichtlichen Ausnahmenbündel führt.

Würde die Energie, die in den Versuch gesteckt wird, Ausnahmen zu regeln, in die Entwicklung des Unternehmens investiert, würden sich manche Unternehmen, die sich heute eine bessere Marktposition wünschen, wundern, wie gut sie dastehen.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/mandat_guido



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



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



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein „CEO Tipp des Monats“ von Prof. Dr. Guido Quelle auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Kanalieren Sie die Energie



Eine der unsinnigsten Forderungen, die ich kenne, ist die, von einem Menschen oder einem Team „120 Prozent“ zu fordern. Was mathematisch nicht funktioniert, macht auch im Business keinen Sinn. Man kann wohl für morgen 120 Prozent von heute fordern, was bedeutet, dass man sich um 20 Prozent steigern müsse, aber regelhaft zu fordern, 120 Prozent zu geben, ist Unsinn, erreicht die Menschen nicht und zieht eher Energie ab, als dass es Energie freisetzt.

Wir alle haben an jedem gegebenen Tag 100 Prozent Energie zur Verfügung. Sind wir guter Dinge, sind diese 100 Prozent betragsmäßig höher, als wenn wir uns mit einer Erkältung ins Büro schleppen, aber es sind an jedem Tag 100 Prozent – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die Frage, die sich stellt, ist, wie diese Energie geeignet kanalisiert werden kann, damit sie auch ihre Wirkung erzielt und man sich am Ende des Tages nicht fragt, wo die ganze Energie denn geblieben ist. Hier sind drei Tipps:

1. Konzentration

Konzentrieren Sie sich auf wenige Dinge, die Sie tatsächlich spürbar voranbringen.

Dies ist doppeldeutig und auch ebenso gemeint: Einerseits müssen Sie die Dinge spürbar voranbringen können und andererseits müssen die Dinge geeignet sein, Sie spürbar in Ihrer Entwicklung, Stimmung, Erkenntnis voranzubringen. Beschäftigen Sie sich also mit wenigen Themen, statt mit vielen. Natürlich haben Sie mehr als drei oder fünf Themen, mit denen Sie sich auseinandersetzen müssen oder wollen, aber: Alles zu seiner Zeit

und nicht zugleich. Fokus bringt Energie auf die Themen. Beschäftigen Sie sich dabei mit Themen, die nach vorne gerichtet sind und weniger mit Themen, die nach hinten gerichtet sind.

2. Negative Energie ummünzen

Ein amerikanischer Kollege von mir, Chad Barr, erwähnte einmal, dass er erkannt habe, dass Ärger ihn noch mehr verärgere, je länger die Beschäftigung mit diesem Ärger dauere. Stattdessen, so Chad, habe er gelernt, die Energie, die in dem Ärger steckt, für etwas Produktives zu nutzen, wie zum Beispiel das Verfassen eines Fachartikels. Zuerst habe ich den Kopf geschüttelt, aber die – zugegebene „pseudo-mathematische“ – Betrachtung zeigt: Betragsmäßig ist die Energie gleich, unabhängig davon, ob Sie sich freuen oder ob Sie sich ärgern. Die Kunst besteht also darin, diesen Energiebetrag zu nutzen und umzumünzen. Funktioniert das immer? Nein, aber wenn es auch nur einmal funktioniert, ist das schon besser, als sich weiter zu ärgern.

3. Aufmerksamkeit

Dieser dritte Tipp korrespondiert unmittelbar mit dem ersten, denn Aufmerksamkeit lässt sich besser fokussieren, wenn Sie sich mit wenigen, als mit vielen Themen zugleich auseinandersetzen. Aufmerksamkeit ist aber etwas, das eine hohe Energie entfacht. Haben Sie nicht auch schon einmal gemerkt, dass ein ausgerufenes, konsequent verfolgtes Ziel die Aufmerksamkeit der gesamten Mannschaft auf das Erreichen dieses Ziels gelenkt und letztlich zur Erreichung desselben geführt hat? Bitte sehr, Beleg erbracht.

Die Sogkraft guter Führung

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Guido Quelles Rubrik „Strategie & Führung“ auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Kurzübersicht

- o Sog statt Druck – ein ehernes Prinzip
- o Wachstum geschieht durch Faszination
- o Strategien werden durch Interesse erfolgreich
- o Starke Führung braucht wenig Druck



Gute Führung sorgt für eine gute Strategie. Gute Führung entwickelt Talente. Gute Führung führt zu Wachstum. Es wird kaum jemanden geben, der diesen drei Sätzen widerspricht. Die Frage ist, warum sich Führungskräfte in aller Welt mit diesen drei Aufgaben so schwer tun. Wie immer haben wir kein Patentrezept, aber wir haben im Rahmen unserer bald 400 Projekte sehr wohl einige prinzipielle Beobachtungen gemacht, die wir hier gern preisgeben möchten:

Sog statt Druck

Haben Sie noch das Beispiel aus dem Physikunterricht in der Schule in Erinnerung, als die Lehrerin oder der Lehrer einen rot-grünen, rechteckigen Magneten auf eine Glasscheibe legte, die mit Eisenfeilspänen bestreut war? Die Eisenfeilspäne richteten sich wie von Geisterhand aus und zeichneten das Magnetfeld nach. Der Magnet übte einen Sog auf die Späne aus und diese Kraft setzte sich fort. Sog als Prinzip. Nun zum Druck: Hätten wir einen ebenso großen, aber nicht-magnetischen, rechteckigen Stab auf die Platte gelegt und versucht, die Eisenfeilspäne in die richtige Orientierung zu schieben, würden wir vermutlich immer noch im Klassenraum sitzen und an der Ausrichtung arbeiten. Genau das passiert aber in Unternehmen täglich: Es wird Druck ausgeübt, statt mit Sog zu arbeiten. Dinge „müssen“ gemacht werden, statt gemeinsam zu erkennen, dass es sinnvoll ist, sie zu tun. Druck ist ein Prinzip, das der permanenten Energiezufuhr bedarf. In der Unternehmensführungspraxis ist

häufig die Rede davon, den „Druck auf dem Kessel“ zu erhöhen, endlich einmal „richtig Druck“ zu machen, den Markt, den Wettbewerb, oder sogar einen Mitarbeiter „unter Druck“ zu setzen. Mit „Hochdruck“ wird an Themen gearbeitet, der „Druck der Anteilseigner“ (ersatzweise der Banken) ist einfach besonders hoch.

Wendet man ein, dass zuviel Druck ohne Ventil den Deckel des Kessels schnell in die Atmosphäre katapultiert, wird in der Regel entgegnet, dass auch Diamanten unter Druck entstehen. Das macht die Angelegenheit aber nicht besser. Im Gegensatz zu Diamanten, die eine Sache sind, haben wir es in der Unternehmensführung mit Menschen zu tun. Menschen, die unter Druck gesetzt werden, arbeiten aber nicht immer zum Besten. Mag ein gewisser positiver Anreiz noch hilfreich und ein gesetzter Rahmen sogar vonnöten sein, ist zu beobachten, dass meist viel zu viel Druck eingesetzt wird. Natürlich ist es viel schwieriger, Sog, Faszination, Anziehungskraft zu erzeugen, aber genau darin liegt die Kunst.

Wachstum geschieht durch Faszination

Gerade die Faszination ist es, die Wachstum entstehen lässt. Wann verändern wir uns? Wenn wir einen Nutzen davon haben. Wann kaufen wir etwas? Wenn wir einen Nutzen davon haben, unabhängig davon, ob dies ein quantitativer Nutzen oder ein qualitativer Nutzen ist. Quantitative Aspekte lassen sich immer rechnen. Aber qualitative? Niemand braucht ein iPhone, aber wir sind

von den Geräten fasziniert. Niemand braucht einen Ferrari, aber uns fasziniert der Mythos. Niemand braucht eine Louis Vuitton Tasche, einen Cartier Füller, einen Brioni Anzug, aber wir wollen uns damit wohlfühlen, etwas zeigen, abgrenzen, eine Aussage treffen. Lauter riesige Nutzenaspekte. Faszinierend.

Wenn wir aber anerkennen, dass Wachstum (unter anderem) durch Faszination entsteht, stellt sich unmittelbar die Frage, wie ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter nicht von ihren Aufgaben fasziniert sind, Wachstum erzeugen will. Ebenso wie ein Unternehmen nur dann begeisterte Kunden hat, wenn es überwiegend begeisterte Mitarbeiter hat, gilt dies auch für den Aspekt der Faszination. Faszination aber entsteht sicher nicht unter Druck. Faszination entsteht durch Entdecken, Erkennen, Entwickeln, Erleben. Die notwendige Bedingung: Interesse.

Strategien werden durch Interesse erfolgreich

Ist Wachstum das Ergebnis einer erfolgreichen Wachstumsstrategie, muss hinterfragt werden, was Strategien erfolgreich macht. Neben inhaltlicher Brillanz, die vielen Strategien zu eigen ist, ist es vor allem das Interesse der Beteiligten daran, die Strategie nicht nur auf dem Papier brillant aussehen zu lassen, sondern sie auch gemeinsam in die Tat umzusetzen. Auch hier gilt: Man habe lieber das Magnetfeld im Kopf und setze auf Sog statt auf Druck. Wir haben in unseren Beratungsprojekten immer einen Aspekt auf der Agenda, der heißt: Wie erhalten wir eine kritische Masse der Befürworter? Diese sind unser Magnet, denn wenn erst einmal eine kritische Masse von Befürwortern einer Veränderung existiert – und eine neue Strategie bringt fast immer Veränderungen mit sich – wird die Strategie mit einer wesentlich höheren Wahrscheinlichkeit realisiert, als unter purem Druck.

Man mag nun einwenden, dass man einen gewissen Anfangsdruck ausüben müsse, um den Start der Veränderung zu begründen. Richtig, aber dies darf nicht als Überdruck missverstanden werden, sondern als anfängliches Bewegungsmoment. Wie ein Auto am Berg auch erst einmal einer gewissen Energiezufuhr bedarf, ist dies ähnlich auch bei Veränderungsprozessen. Allerdings ist bei unternehmerischer Führung keine physische Energie erforderlich, sondern Überzeugung, Aufmerksamkeit und Konsequenz. Wird ein strategisches Vorhaben überzeugend genug vorgetragen, erfährt es die erforderliche Aufmerksamkeit, um im Tagesgeschäft konsequent realisiert zu werden, ist dies eine wesentliche Voraussetzung des Gelingens.

Starke Führung braucht wenig Druck

Mit Druck zu führen, ist einfach, abgesehen davon, dass es Menschen auf Dauer fertig macht. Mit der erforderlichen disziplinarischen Macht ausgestattet, kann jeder mit Druck führen. Die Kunst ist es aber, mit möglichst wenig Druck zu führen, sorgsam darauf zu achten, dass Talente richtig eingesetzt werden, die unternehmerischen Themen spannend zu gestalten und dafür zu sorgen, dass sich die richtigen Menschen hinter diese Themen stellen. Bedeutet dies einen Kontrollverlust? In gewisser Weise schon und genau das ist es, was schlechte Führungskräfte befürchten: Dass Ihnen die Dinge aus dem Ruder laufen. Hier sind Nachrichten: Die Dinge laufen schlechten Führungskräften ohnehin aus dem Ruder.

Starke Führung braucht wenig Druck. Starke Führungskräfte setzen auf gemeinsamen Erfolg durch freiwilliges Miteinander im Rahmen des Vereinbarten. Starke Führungskräfte haben starke Mitarbeiter. Und starke Mitarbeiter sorgen für Wachstum. Starke Unternehmen beweisen dies täglich.



Mars bringt verbrauchte Energie sofort zurück

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Eine Familie mit Energie: von der Konditorei zum weltweiten Markenartikelhersteller.
- o Mars: eine Traditionsmarke, die konsequent weiterentwickelt wird.
- o Energie: stets im Mittelpunkt des Werbekonzepts.
- o Markenführung mit offenen Augen: die Umwelt gekonnt aufgreifen, um Neues zu entwickeln.



Die Marke

Der amerikanische Konditor Frank Clarence Mars gründete 1911 mit seiner Frau Ethel die Mars Candy Factory in Tacoma, Washington – seit 1926 die Mars Incorporated. Sein Sohn Forrest Edward Mars wurde zum zweiten Geschäftsführer und verfolgte die Idee, ein „Produkt für jedermann“ herzustellen. 1922 brachte Frank Mars den ersten Schokoriegel „Milky Way“ auf den Markt. Seit 1932 wird dieser Schokoriegel von Forrest E. Mars in Großbritannien unter dem Namen „Mars“ hergestellt und vertrieben. Der US-Schokoriegel Milky Way entspricht also dem europäischen Mars. Der europäische Milky Way wird in den USA unter dem Namen „3 Musketeers“ vertrieben.

Heute ist die Mars Incorporated einer der weltweit führenden Markenartikelhersteller und an über 370 Standorten in mehr als 79 Ländern vertreten mit rund 65.000 Mitarbeitern. Der Jahresumsatz des Konzerns beträgt etwa 28 Milliarden US-Dollar. Laut des Magazines Forbes ist es das fünftgrößte Unternehmen in den USA, das sich in Privatbesitz befindet. Am 28. April 2008 wurde die Übernahme von Wrigley für 23 Milliarden Dollar angekündigt. Wrigley ist als Tochterfirma erhalten geblieben.

Das deutsche Tochterunternehmen Mars Deutschland startete 1960 seine Produktion und feierte 2010 50. Firmenjubiläum als Marktführer in Deutschland mit einem Marktanteil am Schokoriegelmarkt von 30 Prozent. Mars zählt zu den beliebtesten Marken in Deutschland, pro Sekunde werden hierzulande etwa zehn Riegel verzehrt.

Die Markenführung

Obwohl die Familie Mars zu den mächtigsten Dynastien Amerikas gehört und seit der Übernahme der Kaugummi-

marke Wrigley mit Abstand zur einflussreichsten Familie der Branche geworden ist, ist in der Öffentlichkeit kaum etwas über die Markenfürer bekannt. Die drei Geschwister Forrest, Jacqueline und John teilen sich das Vermögen. Einige ihrer insgesamt neun Kinder sind im Management des Konzerns tätig. Pressekonferenzen oder Interviews mit den Eigentümern gibt es nicht. Nur einmal öffnete die Familie ihre Tore für Joel Brenner, Reporterin der Washington Post, die für ihr Buch „The Emperors of Chocolate“ recherchierte. Heute die wichtigste Quelle, um sich über das Mars-Imperium zu informieren.

Brenner beschreibt Forrest Edward Mars als exzentrisch und fanatisch, aber auch als Mann mit einem einzigartigen Gefühl für Produkte. Er machte Tierfutter zu gebräuchlichen Markenartikel – spezielles Futter für Haustiere hatte es bis dahin nicht gegeben und erwarb viele weitere Marken wie beispielsweise die Reismarke „Uncle Ben’s“.

Das Portfolio der heute geführten Marken in unterschiedlichen Unternehmenszweigen der Mars Inc. in den Bereichen Süßwaren (neben Mars, Twix usw. auch Amicelli, Balisto, Dove und M&M’s), Eiscreme, Tiernahrung (Cesar, Chappi, Frolic, Kitekat, Pedigree, Royal Canin, Trill, Whiskas) und Tierhygiene (Catsan), Nahrungsmittel (Uncle Ben’s, Miracoli), Kaugummi (Airwaves, Extra, Orbit, Wrigley’s Spearmint) und sogar Getränkeautomaten (Flavia, Klix) und Pflanzenpflegeprodukte (Seramis) ist enorm – und das ist nur eine Auswahl der Markenprodukte in diesen Kategorien.

Ein Familienunternehmen mit einer legendären Erfolgsgeschichte.

Das Auftreten

Der Slogan

Der erste deutsche Slogan 1963 „Mars schmeckt dreifach köstlich“ wies auf die drei Einzelbestandteile des Schokoriegels hin und den damit verbundenen Genuss. Doch bereits zwei Jahre später setzte Mars auf ein Image als gesunder Energielieferant und spielte in den kommenden Werbekonzepten jeweils mit dem Thema Energie:

- o 1965: „Mars ersetzt verlorene Energie.“
- o 1966: „Mars bringt verbrauchte Energie sofort zurück.“
- o 1975: „Mars macht mobil bei Arbeit, Sport und Spiel.“
- o 1993: „Mars macht mobil.“
- o 1996: „Und es geht weiter.“
- o 2000: „Und das Leben geht weiter.“
- o 2007: „Nimm Mars – gib Gas!“

Die Idee gezielt auf den genießerischen Moment des ersten Slogans zu setzen, wurde 2003 dreifach aufgegriffen:

- o 2003: „Das hat was.“
- o 2003: „Und du schmeckst die Lust am Leben.“
- o 2003: „One of life's pleasures.“

Erfolgreicher vermarktete sich das Konzept „Energie-spender“. Seit 2007 hat sich der Slogan „Nimm Mars, gib Gas.“ etabliert, der wiederum das Thema Energielieferant in den Mittelpunkt stellt und der Tradition treu bleibt.

100 Gramm Mars-Riegel enthalten 450 Kilokalorien bei knapp 18 Gramm Fett und führen dem Körper 10 Mal so viel Energie zu, wie ein Apfel – lässt man den Gesundheitsaspekt außer Acht. So funktionierte es, die Mischung aus Candycreme, Karamell und Milkschokolade als Energie-Riegel bekannt zu machen. Besonders populär wurden Schokoriegel in den USA als sogar die Soldaten der US-Army als Teil ihrer Verpflegung Schokolade in handlicher Form für schnelle Energiezufuhr erhielten.

TV- und Printwerbung

Männer stehen im Zentrum. In den 1960er Jahren als Steuermann oder als schnellster Papi beim Schlittenfahren. Später als Mars essender Lieferant, der einem erschöpften Jogger helfen will und ohne Mühe einen Sportwagen in den Abgrund schiebt oder heute als cooler, junger Mann, der mit seinem Mars-Riegel durch die Stadt läuft und im Vorbeigehen ganz automatisch alle Lichter um ihn herum anschaltet – sie bekommen Energie.

Egal in welchem Jahrzehnt, Mars ersetzt verlorene Energie oder setzt ungeahnte Energien frei.

Das Logo

Auch der Schriftzug im Logo ist in drei bestimmten Farben gehalten, die die Bestandteile von Mars und deren Anordnung von innen nach außen versinnbildlichen. Der Mars-Schriftzug ist seit Erfindung des Schokoriegels in der Farbgebung Schwarz, Rot und Gold konstant, vielleicht auch deshalb so beliebt in Deutschland. Einzig die Schriftart hat sich zu Gunsten einer moderneren Optik leicht verändert.

Mars bleibt auch hier seinen Wurzeln treu und ist dauerhaft wiedererkennbar für den noch jungen oder mittlerweile schon älteren Kunden.

Fazit

„Tradition ist nicht das Halten der Asche, sondern das Weitergeben der Flamme.“ (Thomas Morus (1478-1535) engl. Staatsmann und humanistischer Autor)

Insbesondere der Sohn des Gründers, Forrest Edward Mars, verstand es, das Unternehmen gemäß seiner Wurzeln weiterzuentwickeln und griff immer wieder Dinge aus seiner Umgebung auf, um sie im Kontext des Unternehmens neu anzuwenden, heute würden wir diese Begebung wohl als Reframing bezeichnen.

Nutzen Sie die Tradition Ihres Unternehmens als Basis der Weiterentwicklung, um ein authentisches, ehrliches Markenimage zu schaffen. Bleiben Sie Ihren Wurzeln treu, aber halten Sie nicht starr daran fest, sondern entwickeln Sie Ihre Marke oder Ihre Marken kontinuierlich und zeitgemäß weiter.

Welche Hauptassoziation verknüpfen Sie mit Ihrer Marke? Was können Sie damit Neues verbinden? Wie gestaltet sich Ihr Kreativprozess? Forrest Edward Mars ging mit offenen Augen und einem scharfen Unternehmersinn durch seine Umwelt. Die Idee für M&M's entstand beispielsweise auf einer Reise durch Spanien. Auch öffentliche Ereignisse können für Sie zu den Ideen-Impulsgebern gehören. Der Aufdruck „Reinbeißen, Burschen!“ ersetzte zum Beispiel den Mars-Slogan im Vorfeld der Fußball-Europameisterschaft in Österreich. Es galt als sicher, dass die österreichische Nationalmannschaft einer großen Herausforderung gegenübersteht. Der Slogan „Reinbeißen, Burschen!“ konnte vom Zielpublikum gleichzeitig als Aufforderung, den Schokoriegel zu verzehren und zur mentalen Unterstützung die Anstrengung zu meistern, verstanden werden. Mit der kurzzeitigen Umbenennung in der Schweiz wurde die dominierende Stimmung im Land mit dem Schokoriegel verknüpft.

Machen Sie einen Frühlingsspaziergang, eine Radtour oder Ähnliches und finden Sie den Energielieferanten für Ihre Marke, entdecken Sie die Welt um sich herum und lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf.

Chance und Herausforderung: Energie in Projektteams effektiv und effizient einsetzen

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

Energie in Organisationsentwicklungsprojekten clever einsetzen.
Wesentliche Herausforderungen:

- o Projektteammitglieder integrieren, die die zur Realisierung notwendige Energie einbringen.
- o Energieeinsatz der Projektteammitglieder effektiv und effizient gestalten.
- o Widerständen und Veränderungshürden begegnen und überwinden.



Wenn wir die Entwicklung einer Organisation als Veränderung von Zustand A zu Zustand B begreifen, ist es nicht weit hergeholt, Energie als unbedingt notwendige Grundlage für diese Bewegung zu verstehen. Viele Phänomene und Mechanismen der Organisationsveränderung lassen sich besser verstehen, gestalten und nutzbar machen, wenn man sich diesen Zusammenhang vergegenwärtigt.

Ein Haupthebel, den Einsatz von Energie durch Projektteammitglieder anzuregen, ist es, die Ziele des Projektes mit den persönlichen Zielen zu verbinden. Es sollte der Nutzen vermittelt werden, den das Projektteammitglied durch das Projekt für sich realisiert. Ein vergleichsweise großes Organisationsentwicklungsprojekt ist für das Projektteammitglied häufig zunächst abstrakt und in den individuellen Folgen schwierig abzuschätzen. Hier ist es in einem ersten Schritt an der Projektleitung, herauszuarbeiten und zu vermitteln, welche konkreten Änderungen, Chancen und Möglichkeiten sich durch das Projekt ergeben. Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht nicht darum, dass Projekt um Personen und individuelle Agenden herum zu entwerfen, sondern Zusammenhänge und Optionen konkret und greifbar zu machen, um so Skepsis abzubauen, Nutzen zu verdeutlichen und zur Mitarbeit anzuregen.

Zum effektiven und effizienten Einsatz der Energie von Projektteammitgliedern sei an dieser Stelle Aufmerksamkeit und Genauigkeit in der Planung von Teilprojekten angeraten. Sind Zweck und Ziele des Projektes definiert, so ist in der Planung der Teilprojekte darauf zu achten, dass jedes der Teilprojektziele einen direkten Bezug zu einem der Projektziele hat und in Summe der Teilprojekte die Projektziele erreicht werden. Jede Aktivität im Teilprojekt sollte sich wiederum ausschließlich an der Zielerreichung orientieren. Arbeitspakete, die nicht direkt auf

eines der Teilprojektziele einzahlen, binden unnötig Ressourcen und Energie. Ist die Zielerreichung durch definierte Maßnahmen gewährleistet, so ist die inhaltliche Planung an dieser Stelle abgeschlossen. Das Weglassen von metaphorischen „Schleifchen“ an Projektinhalten ist ein mächtiger Hebel für die effiziente sowie effektive Gestaltung der Organisationsentwicklung.

Widerstände und Hürden auf dem Entwicklungsweg der Organisation sind ihrem Wesen nach individuell und ein Standard-Weg zur Lösung lässt sich nicht angeben. Sie alle erfordern den Einsatz von Energie, um sie zu überwinden. Nachfolgend Eckpunkte eines Verfahrens, dass sich in der Beratungspraxis als erfolgreich herauskristallisiert hat:

- o Widerstände und Hürden sollten sie dann angehen, wenn sie sich konkret manifestieren oder hinreichend sicher sowie konkret erkannt sind.
- o Wann immer möglich, sollte die Lösung direkt von demjenigen umgesetzt und verantwortet werden, der für das entsprechende Arbeitspaket verantwortlich ist. Verantwortung für einen Bereich zu übernehmen, bedeutet auch Verantwortung für den Umgang mit Hürden zu übernehmen.
- o Ist der im vorhergehenden Punkt genannte Anspruch nicht erfüllbar, braucht es einen klaren Eskalationsprozess im Projekt bis die Ebene erreicht ist, die dazu in der Lage ist, den Engpass aufzulösen. Hierbei sollte mit der Fragestellung ein möglichst konkreter Lösungsvorschlag vorgelegt werden.

Der kluge und behutsame Umgang mit Energie ist eine der Hauptherausforderungen und ein Merkmal sehr guter Projektführung.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – Vom Teddy bis zum Digital Lifestyle Produkt

Die Traditionsmarke und der Teddy



Bevor **Martin Hampe** seine Karriere bei der deutschen Traditionsmarke Steiff fortsetzte, nahm er verschiedene operative Führungsfunktionen der Henkel Gruppe wahr und wurde 2006 in die Geschäftsleitung der Werner & Mertz Gruppe berufen. Seit 2009 ist Hampe alleiniger **Geschäftsführer** der **Steiff Beteiligungsgesellschaft mbH**. Seit 2012 verantwortet er überdies die Bereiche Marketing und Vertrieb der Tochtergesellschaft Margarete Steiff GmbH als Geschäftsführer.

Das bereits 1880 gegründete Unternehmen hat eine beeindruckende Historie. Das Markenzeichen der Steifftiere, der metallene Knopf im Ohr mit dazugehöriger Fahne, ist seit 1904 obligatorisch. Auch wenn sich Form und Größe verändert haben, erkennt man ein Steifftier unter zig Plüschtieren sofort.

Freuen Sie sich auf einen Blick hinter die Kulissen der deutschen Traditionsmarke, erfahren Sie mehr über den Prozess der Neuausrichtung und hören Sie, wie Martin Hampe daran arbeitet, die Marke Steiff immer erlebbarer zu führen in seinem Vortrag: **„133 Jahre Steiff – Im Wandel mit der Zeit“**.

In seiner Laufbahn wechselten sich strategische sowie operative Aufgaben ab, seien Sie gespannt auf einen facettenreichen Gesprächspartner mit einem breiten Erfahrungsschatz.

Digital Lifestyle als Antwort auf Commodity



Beschrieben wird er als verbindlich, kommunikativ, offen und hemdsärmelig mit einer charakteristisch österreichischen Ausprägung von Humor und Umgangssprache. **Christoph Vilanek, Vorsitzender des Vorstandes** der **Freenet AG** erweitert das Programm des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums nicht nur, um einen hervorragenden und charmanten Redner, sondern auch um das Thema „Digital Lifestyle“.

Vilanek ist seit dem 1. Mai 2009 Vorstandsvorsitzender der Freenet AG und sollte zunächst für Ruhe im skandalgeplagten Unternehmen sorgen. Heute sorgt er für Aufruhe. Im Dezember 2012 ist Vilanek eine Sensation gelungen mit der Übernahme sämtlicher Geschäftsanteile der Gravis-Computervertriebsgesellschaft. Freenet rückte so nah an die Kultmarke Apple heran und erweiterte erfolgreich das eigene Angebot um hochwertige Apple-Lifestyle-Produkte. Eine wachstumsorientierte strategische Entwicklung.

Christoph Vilanek ist in Innsbruck geboren, lebt in München mit seiner Frau und seinen zwei Töchtern und arbeitet in Hamburg. Freuen Sie sich auf einen leidenschaftlichen Vortrag unter dem Thema **„Vom Mobilfunkanbieter zum Spezialhändler von ‚Digital Lifestyle Produkten‘“**.

Viele kleine Schritte führen zum Erfolg



Aktuelle Informationen über Referenten und Markenführungsthemen, Neuigkeiten rund um das 10. Internationale Marken-Kolloquium, Videos und Fotos erwarten Sie auf unserer noch jungen Facebookseite. Wir freuen uns über immer mehr Besucher und weitere „Likes“:

www.facebook.com/pages/10-Internationales-Marken-Kolloquium-2013/388279751213173



www.mandat.de/de/wp-content/uploads/10.Internationales_Marken_Kolloquium_Anmeldeformular.pdf

„Ich finde die Referenten sehr gut, die Idee ist gut, der Veranstaltungsort ist sensationell und die Breite der Themengebiete hervorragend.“

Hartmut Jenner, Vorsitzender der Geschäftsführung Alfred Kärcher GmbH & Co. KG



Jour Fixe beim WDR, Kreissprechersummit in Sprockhövel und Frühjahrsdelegiertenversammlung in Magdeburg

Ein weiterer veranstaltungs- und ereignisreicher Wirtschaftsjunioren Monat geht zu Ende. Unser Beraterkollege Fabian Woikowsky, stellvertretender Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm, nahm an kreisinternen und -übergreifenden Treffen teil.

Traditionell am ersten Montag im Monat findet der Jour Fixe der Wirtschaftsjunioren statt. Im Mittelpunkt stehen Neuigkeiten rund um die unterschiedlichen Projekte und Aktivitäten in den Ressorts, das Netzwerken sowie regelmäßig ein spezielles Unternehmen, bei dem die Wirtschaftsjunioren zu Gast sind. Im März lud das Landesstudio des WDR ein. WDR-Studiodirektor Gerald Baars gab einen spannenden Überblick über historische Zusammenhänge, die aktuelle Situation und die zukünftige Weichenstellung des WDR. Eine Führung durch Räumlichkeiten und Studios sowie die umfangreiche Erfahrung Baars (Grimme-Preis-Träger und leitend Verantwortlicher in der Gründungszeit von 1Live) machte den Jour Fixe zu einer gelungenen Veranstaltung für ca. 40 Wirtschaftsjunioren.

In Vertretung des Vorsitzenden Justin Leonhard Kassel nahm Fabian Woikowsky am Kreissprechersummit in Sprockhövel teil. Unter anderem standen Themen des

Wirtschaftsjunioren Landesverbandes auf der Agenda, aber auch der intensive Austausch der Kreissprecher über kreisspezifische Themen, Best Practices und Erfahrungen kam nicht zu kurz. Abgerundet wurde das zweitägige Programm durch einen politischen Gast. Bundestagsabgeordneter Ansgar Heveling (CDU) gab kurzweilig und authentisch Einblick in den Alltag und die Gestaltungsmöglichkeiten eines Abgeordneten in Wahlkampfzeiten und darüber hinaus.

Kreissprecher Justin Leonhard Kassel (Foto unten, rechts) und sein Stellvertreter Fabian Woikowsky (Foto unten, links) nahmen gemeinsam an der Frühjahrsdelegiertenversammlung in Magdeburg statt. Der Tag stand unter dem Leitthema „Herausforderung Fachkräftemangel“. Darüber hinaus widmete sich das Auditorium der Information, dem Austausch und der Abstimmung zu Themen des Bundesverbandes.



Gerald Baars, Justin Leonhard Kassel, Karin Niemeyer, Fabian Woikowsky, Matthias Stiller
Fotovermerk: Matthias Stiller



Fabian Woikowsky, Sándor Mohacsi (Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland), Justin Leonhard Kassel
Fotovermerk: Justin Leonhard Kassel



Mandat-Vortragstermine

KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE

- 6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben wir auf Wachstumskurs?“ Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg
- 8. Juni 2013: Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb? VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
- 11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den Wachstumskurs halten“ Hauptversammlung Sagaflor AG, Bremen
- 13. Juni 2013: Prof. Dr. Guido Quelle als Teilnehmer auf der REGAL-Podiumsdiskussion REGAL-Branchentreff 2013, Messe Wien, Österreich
- 12. September 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau



RÜCKBLICK

- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“ Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
- 14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“ Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, Österreich

Geballtes Fachwissen von Prof. Dr. Guido Quelle

GRUNDGEDANKEN FÜR EINE WACHSTUMSORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

KMU-Magazin, Ausgabe 03 2013, Seite 10-13
www.mandat.de/de/wp-content/uploads/1303_KMU-Magazin_Nr.3_S.10-13.pdf



Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

DER WACHSTUMS-WOCHENSTART #49: DEM KREIS ENTKOMMEN

Lesen Sie den Artikel hier:
<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-49-dem-kreis-entkommen>

Mandat-Telekonferenz-Serie 2013: „Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

DIE FAHRER: ECHE WACHSTUMSFÜHRUNG

Die nächste Telekonferenz „**Die Fahrer: Echte Wachstumsführung**“ aus der neuen Serie „Formel 1 statt Linienbus“ findet am 15. April 2013 um 16.30 Uhr statt.

Wachstum ist kein Foto, Wachstum ist kein Film. Mit anderen Worten: Wachstum, vor allem profitables Wachstum, ist kein Projekt, sondern ein Prozess, eine Denkhaltung. Gute Fahrer auf der Formel 1-Wachstumspiste zu haben ist nicht nur auf der Ebene der Unternehmensführung erforderlich, das würde diese massiv überfordern. Vielmehr bedarf es interner Protagonisten, die in der Lage sind, fallweise und bedarfsorientiert das Steuer in die Hand zu nehmen. Erfahren Sie in dieser Telekonferenz, wie erfolgreiche Wachstumsführung heute aussehen muss.

WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr. Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/

Sie haben Interesse an einer Telekonferenz-CD? Besuchen Sie unseren Online-Shop:

www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/

TERMINE UND THEMEN

- 18. Februar 2013:
„Der Start: Wirkungsvolle Wachstumsstrategie“
- 18 März 2013:
„Der Motor: Leistungsstarke Marke“
- 15. April 2013:**
„Die Fahrer: Echte Wachstumsführung“
- 13. Mai 2013:
„Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“
- 17. Juni 2013:
„Die Regeln: Verabschiedete Zusammenarbeit“
- 15. Juli 2013:
„Das Cockpit: Geeignete Instrumente“
- 19. August 2013:
„Die Zuschauer: Gezielte Marktbearbeitung“
- 28. Oktober 2013:
„Die Zwischenzeit: Bindender Service“
- 25. November 2013:
„Die nächste Saison: Ausblick 2014“

Buchreihe **MANDAT** Campus

Seit März 2013 ist es amtlich: Mandat Campus ist als Marke in das Markenregister eingetragen.



Mandat Campus greift Themenstellungen rund um das Unternehmenswachstum auf und beleuchtet sie unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten – im Fokus stehen die Wachstumshebel im Unternehmen. Jede der eigenständigen akademischen Arbeiten zeichnet sich durch umsetzungsorientierte Hinweise zum Lösen unternehmerischer Wachstumsbremsen aus. Ein weiteres viertes Buch befindet sich derzeit im Erstellungsprozess, wir werden berichten.

Hier finden Sie Informationen und Kaufoptionen zu unseren drei veröffentlichten Bänden:

www.mandat.de/de/menu/produkte/wissenschaftliche-buchreihe-mandat-campus/

1. Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Grundlagen, Konzeption und Eingrenzung
Guido Quelle (Hrsg.), Linda Vollberg (Verfasserin)
2. Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum – Formatabgleich und Folgerung
Guido Quelle (Hrsg.), Linda Vollberg (Verfasserin)
3. Resource Planning in Organisational Development Projects – An Analytical and Conceptual Approach
Guido Quelle (Hrsg.), Jannis Finn Grüneboom (Verfasser)

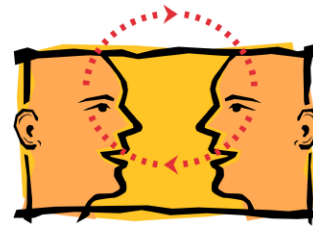


Königsteiner Dialogtraining: Bewusst und unbewusst die eigenen Fähigkeiten schärfen

Ein wesentlicher Teil der Mandat Unternehmenskultur ist die Kultur des offenen, respektvollen und aufmerksamen Dialogs. Einen Beitrag dazu leistet, nunmehr seit einigen Jahren, die Königsteiner Akademie und das dort angebotene Dialogtraining.

Unser Beraterkollege Fabian Woikowsky besuchte im März die Stufe 2 „Emotionale Kompetenz stärkt die Persönlichkeit“. Drei wesentliche Elemente bewusster Gesprächsführung sind Aufmerksamkeit, Wissen und Übung.

„Ich kann jedem die Teilnahme am Königsteiner Dialogtraining empfehlen, der bewusst die eigenen Dialogmöglichkeiten kennen und nutzen lernen möchte. Ein Wachstumshebel auf unterschiedlichsten Ebenen.“



www.koenigsteiner-akademie.de/02-1-0-dialogtraining.htm



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 Batterien: Piotr Zajc
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6:
MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, mattilda, emeraldphoto,
Bild 4: Olga Pasławska,
www.istockphoto.com,
Bild 7: TZDo

© S. 6: Andres Rodriguez
© S. 10: Copyright der Portraits liegt bei den jeweiligen Personen, Facebook-Icon „f“: salosti; Facebook-Daumen: Schulz-Design
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat, Fotos: Bilder: Hintergrund Henrik Jonsson – www.fotolia.com
© S. 14: Königsteiner Akademie (Artikel re)

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 06.05.2013