



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Sicherheit



4

**CEO-Tipp des Monats**

Selbst im Labyrinth zu suchen ist sicherer,  
als ohne Käse zu sein



5

**Strategie & Führung**

Sicherheit in der Führung – Prinzipien, Grundsätze und  
Regeln als Orientierungshilfe



7

**Organisation & Prozesse**

Reorganisation – Wie schafft die Organisation den Weg  
aus der Verunsicherung in die Sicherheit?



9

**Erfolgsbericht**

Sicherheit durch tragfähige Strukturen



10

**Gelesen**

Who Moved My Cheese? von Dr. Spencer Johnson



11

**Termine & Veröffentlichungen**

Berichte und Mandat-Produkte



14

**Mandat-Intern**

Der Blick hinter die Kulissen!

# Editorial

Eigentlich wissen wir ja, dass es absolute Sicherheit nicht gibt, gleichwohl versuchen wir immer wieder, uns mit (Vollkasko-)Versicherungen, strategischen, taktischen und operativen Absicherungen, Sicherheitssystemen, vermeintlich sicheren Regelwerken und anderen Methoden, uns die vermeintliche Sicherheit zu verschaffen, die wir vermeintlich benötigen.

Bei allem sinnvollen Streben gilt auch hier, dass irgendwann der Punkt erreicht ist, an dem wir akzeptieren müssen, dass ein nur geringes Mehr an Sicherheit ein unverhältnismäßig großes Mehr an Aufwand, Kosten, Zeit, Nerven bedeuten würde. Sorgen wir also dafür, dass unsere Unternehmen lernen, mit weniger Sicherheit umzugehen.

Sicherheit und Stabilität war auch das Jahr 2011 bisher bestimmende Thema in der europapolitischen Diskussion. Während ich dieses Editorial verfasse, wird zunehmend diskutiert, welche Sicherheiten denn notleidende Europa-Mitgliedsstaaten – hier aktuell Griechenland – erbringen müssen, als Bedingung dafür, dass sie weitere finanzielle Zu-

sagen und tatsächliche Mittel erhalten. Aktuell erfreut sich der Zugriff auf Goldreserven als Sicherheitspfand einer besonderen Beliebtheit.

An Europa erkennen wir, dass es absolute Sicherheit nicht gibt. Wir brauchen auch gar nicht darüber zu diskutieren, ob es nun richtig oder falsch war, Griechenland – und manches andere Land – in die Europäische Union aufzunehmen. Vielmehr müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass die derzeitigen Verwerfungen auch daher rühren, dass nicht alle Mitgliedsstaaten nach einem gleichermaßen anerkannten Regelwerk arbeiten, dessen es gar nicht bedürfte, wenn die Selbstverständlichkeiten des Miteinanders bereits internalisiert worden wären.

In einer Familie muss man Familienmitgliedern helfen, man kann sie nicht einfach nach Belieben ein- oder ausschließen. Zu einer Familie gehört aber auch, dass man sich auf ein gemeinsames Normen- und Wertegerüst verständigt, das die Familienmitglieder einhalten müssen, wollen sie akzeptiertes Mitglied der Familie bleiben.

Europa ist sowohl als Kontinent als auch als Gemeinschaft eine Chance, gemeinsam zu wachsen. Dies kann dann klappen, wenn partielle Egoismen hinter dem gemeinsamen Interesse zurückstehen. Dafür muss dieses gemeinsame Interesse aber zunächst einmal interessant sein, denn auch hier gilt, dass Veränderungen dann eintreten, wenn sie einen Nutzen bedeuten.

Fokussieren wir uns also mehr auf den Nutzen als auf die derzeitigen Engpässe – und trotzen wir den Unkenrufen, die das Ende der Europäischen Union schon nahen sehen. Das ist nur Kakophonie.

Herzlichst Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/mandat\\_guido](http://www.twitter.com/mandat_guido)



**SCHAUEN SIE AUF YOUTUBE:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**VERBINDEN SIE SICH AUF XING:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)

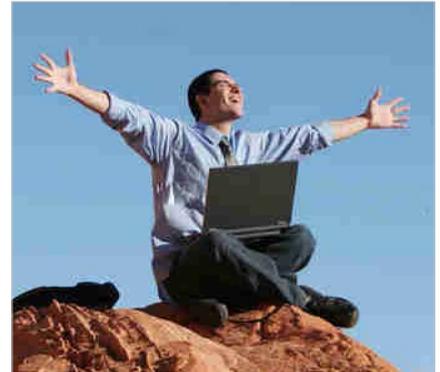


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

„Selbst im Labyrinth zu suchen ist sicherer, als ohne Käse zu sein“



Die „Mäuse-Strategie für Manager“ von Dr. Spencer Johnson ist ja nun schon einige Tage alt und dennoch aktuell. Der Originaltitel ist wesentlich aussagefähiger: „Who Moved My Cheese?“ – Wer hat mir meinen Käse geklaut?

## Schockstarre

Vielfach stellen wir fest, dass Menschen bei eintretenden Veränderungen in eine Schockstarre verfallen und erst einmal nichts mehr tun und abwarten, bis sich die Situation stabilisiert hat und mehr Sicherheit bietet. Dieses Verhalten tritt auch dann ein, wenn Veränderungen nur erwartet werden, wenn also nur Gerüchte existieren. Ist ein Unternehmen stark auf Sicherheit gepolt, kann dies fatale Auswirkungen für seine Beweglichkeit am Markt haben.

Vielen Menschen ist Sicherheit eben besonders wichtig und eine unangenehme, aber sichere Situation ist ihnen lieber, als eine unsichere Situation, die aber möglicherweise mehr Chancen für die Zukunft bietet.

## Beispiel 1: Veränderungen bei Kunden

Ein Kunde deutet einem Vertriebsmitarbeiter an, dass man sich auch bei anderen Anbietern erkundigt. Der Vertriebsmitarbeiter nimmt es zur Kenntnis und wartet ab, ohne weiter um den Kunden zu werben. Alternativverhalten – nicht einen Deut besser: Der Vertriebsmitarbeiter senkt den Preis, um den Kunden zu halten. Statt den Kunden im „Labyrinth“ zu fragen, was ihn bewegt, statt nach Möglichkeiten zu suchen, den Kunden zu begeistern, wird der vermeintlich sichere Weg gesucht.

## Beispiel 2: Fusionsgerüchte

Es tauchen Gerüchte auf, dass das Unternehmen mit ei-

nem anderen Unternehmen fusionieren wird. Mitarbeiter sind unsicher darüber, was sie sagen sollen und tauchen erst einmal ab. Kein Auftritt mehr auf Veranstaltungen, vage Aussagen bei Kundenbesuchen, schwammige Phrasen in Lieferantengesprächen.

## Beispiel 3: Unklare Personalsituation

Ein neuer Vorstand soll kommen, ein Geschäftsführer erhält angeblich keine Vertragsverlängerung, der neue Boss ist möglicherweise vom Wettbewerber. Ganz wichtig: Abtauchen, nicht auffallen, bis sich die Situation geklärt hat. Jetzt nur nicht auf ein Pferd setzen, das möglicherweise nach Antritt des „Neuen“ keine Rolle mehr spielt. So eilig ist es nun auch nicht.

## Als CEO können Sie für drei Dinge sorgen:

1. Stellen Sie sicher, dass Übereifer nicht bestraft wird, solange ethische, moralische oder legale Grenzen nicht überschritten werden und kein Vorsatz vorliegt, Schaden anzurichten. Vermitteln Sie dies Ihren direkten Führungskräften.
2. Ermuntern Sie Mitarbeiter, die ihre eingetretene Pfade verlassen und belohnen Sie ausdrücklich auch Verhalten – und nicht nur Resultate – wenn Mitarbeiter ihr Verhalten positiv verändern.
3. Kommunizieren Sie bei auftretenden Gerüchten eindeutig. Vermeiden Sie unnötige diplomatische Formulierungen, die Interpretationsspielraum zulassen. Besser noch: Halten Sie dicht, bis Sie tatsächlich über Fakten sprechen können.

Und lassen Sie sich Ihren Käse nicht klauen!

# Sicherheit in der Führung

## – Prinzipien, Grundsätze und Regeln als Orientierungshilfe

von Guido Quelle

### Kurzübersicht

- o Es gibt keine Sicherheit. Geschwindigkeit und Flexibilität sind die besten Mittel, um mit diesem Fakt umzugehen.
- o Prinzipien, Grundsätze und Regeln, an denen sich die Mitarbeiter ausrichten können, gewährleisten diese Geschwindigkeit und Flexibilität.
- o Es bedarf eines abgestimmten Vorgehens, um die Geschwindigkeit und Flexibilität im Tagesgeschäft nicht zu überstrapazieren.



Das Streben nach Sicherheit ist eine Aktivität, die viele Stunden des Lebens kostet. Sei es das vermeintliche Absichern der privaten Finanzen („Wie bekomme ich schnell eine hohe Rendite bei ganz geringem Risiko?“), das in zeit- und kostenintensives Aktien-Hopping ausarten kann, ohne den erforderlichen Sachverstand zu haben, oder sei es das unendlich lange Diskutieren von Ausnahmen und möglichen Fällen im Rahmen einer ebenso unendlich langen geschäftlichen Verhandlung („Wenn nun aber doch kein Servicegrad von 99 Prozent, sondern nur von 98,9 Prozent erreicht wird, was geschieht dann?“): In der Zeit, die man damit verschwendet, das letzte Detail herauszuholen, hätte man häufig im Privaten entweder ein gutes (dickes) Buch lesen, oder im Geschäftlichen die nächste(n) Million(en) verdienen können.

### Ersetze Sicherheitsstreben durch Geschwindigkeit und Flexibilität

In der Zusammenarbeit mit unseren Klienten setzen wir gern darauf, Sicherheitsstreben durch Geschwindigkeitsgewinn und Flexibilitätszuwachs zu ersetzen. Das ist nicht immer einfach, denn wir haben es hier nicht nur mit einem neuen Werkzeug zu tun, dessen Anwendung man lernen muss, sondern es bedarf der Einsicht der Mitarbeiter und des Willens, diesen neuen Werkzeugsatz auch zu nutzen.

### Probates Mittel: Prinzipien, Grundsätze, Regeln

Interessanterweise ist es gerade das Schaffen von Struktur, das Einführen eines Prinzips, eines Grundsatzes, einer

Regel, die dabei helfen, Flexibilität zu erzeugen. Mag dies auf den ersten Blick auch nicht eingängig erscheinen, erschließt sich der Nutzen auf den zweiten Blick: Wenn ein Unternehmen definiert, wie es sich in bestimmten Situationen grundsätzlich verhält, ganz unabhängig davon, welcher Vertreter des Unternehmens sich in dieser Situation befindet, kann es schnell handeln. Überdies schafft es sich die Flexibilität, innerhalb definierter Bandbreiten zu agieren, wenn diese intelligent gesetzt sind. Zusatznutzen: Kompetenz in der Entscheidungssituation.

### Keine Ausnahmen regeln

Die Kunst ist, die typischen Situationen herauszuarbeiten, für die es sich lohnt, solche Prinzipien, Grundsätze und Regeln zu definieren, denn die Anzahl der Situationen muss überschaubar bleiben. Zusätzlich bedarf es des Herunterdeklinerens auf die einzelnen, relevanten Verantwortungsbereiche im Unternehmen. Dabei soll nicht bereits im Vorfeld die Ausnahme geregelt werden, einmal abgesehen von sicherheitsrelevanten Regelungen für einen hoffentlich nie eintretenden Notfall (Feuer, Evakuierungsbedarf, Fluchtwege, etc.). Es muss gelingen, die Prinzipien so stark zu machen, dass das Unternehmen unter deren Berücksichtigung in die Lage versetzt wird, auch die Ausnahme zu lösen – aber erst dann, wenn der Ausnahmefall eintritt.

## Hier folgen drei Beispiele aus unserer Praxis:

### Die Gesetzgebung als Unsicherheitstreiber

Die Gesetzgebung, insbesondere die Gesundheitsgesetzgebung, ist ein Unsicherheitstreiber par excellence. Jeder Gesundheitsminister erlässt ein neues Gesetz, das – einmal mehr, einmal weniger – Unruhe bei den Marktteiligen auslöst. Unsere Klienten im Pharmagroßhandel waren und sind fast immer gebeutelt, weil der Pharmagroßhandel in der Betrachtung des Gesundheitswesens aus Top-Level-Sicht selten eine Rolle spielt. Ich erinnere mich an eine uns elektronisch vorliegende, etwa 300 Seiten starke Gesetzesvorlage, bei der wir nach dem Wort „Pharmagroßhandel“ suchten. Es kam weniger oft vor, als das Wort „Tierarzt“.

Würde ein Pharmagroßhändler sich mit all seinen Ressourcen auf das Antizipieren aller möglichen Auswirkungen einer Gesetzesnovelle stürzen, fiel die profitable Versorgung der Apotheken ins Wasser. Wir haben vielmehr mit unseren Klienten einige Szenarien entwickelt, Kernannahmen getroffen und die Unternehmensführung hat der Mannschaft dann etwas mitgeteilt, wenn es etwas mitzuteilen gab. Die Regel hieß: „Wir nehmen erst dann Stellung, wenn wir eine Basis dafür haben. Bis dahin bleiben wir auf der bekannten Basis verlässlicher Partner unserer Kunden. Den Dialog mit unseren Kunden über die neue Gesetzgebung übernehmen wir proaktiv.“ Das Resultat: verlässliche, stabile Kundenbeziehungen.

### Der Bedarf der Kundschaft als Unsicherheitstreiber

Kunden sind insbesondere dann schwer berechenbar, wenn es um Geschmack, Trends und Mode geht. Gleichwohl haben einige unserer Klienten aus der Modeindustrie sehr gute Recherchemethoden entwickelt, um den Bedarf ihrer Kundschaft so gut wie möglich zu antizipieren und die entsprechenden Produkte für die Kollektionen, die erst einige Monate später an den Markt gehen werden, zu entwickeln. Ein wesentliches Element dabei ist die Systematisierung des Rechercheprozesses, hinsichtlich dessen Frequenz und Verantwortlichkeit und hinsichtlich der Rechercheinhalte und -verfahren. Dies gilt für die Recherche in anderen Ländern, für die Recherche auf Messen, und auch für die Recherche am Point of Sale.

Das Wissen über die Erfolgsmuster einer guten Recherche zu speichern, kann erfolgsentscheidend für die Kollektionsausrichtungen sein. Wird dieser Prozess aber übertrieben und überformalisiert, wird über jedes Detail eines Produktes später so lange diskutiert, dass man Gefahr läuft, es nicht mehr rechtzeitig, oder nicht mehr rentabel am POS platzieren zu können, erweist man sich

einen Bären dienst. Wir haben mit einigen unserer Klienten aus der Modebranche die Rechercheverfahren soweit formalisiert, dokumentiert und im Unternehmen verfügbar gemacht, dass sie nachvollziehbar und pragmatisch sind, aber noch genügend Freiraum für Eigenkreativität lassen. Das Resultat: treffsicherere Produkte und übergabefähige Recherchemethoden.

### Die Kostenentwicklung als Unsicherheitstreiber

Insbesondere bei der Gestaltung von Beziehungen zwischen zwei Unternehmen, z. B. im Rahmen eines Logistik-Outsourcings, möglicherweise verbunden mit der Bildung eines Joint-Ventures zwischen den Partnern, erlangt die Kostendiskussion immer wieder ungeahnte Höhen. Ist die Entwicklung der mengenbezogenen Kosten meist noch von überschaubarer Dauer, wenn die vom Verlager zur Verfügung gestellten Daten einigermaßen verlässlich sind, wird es immer dann spannend, wenn die Diskussion auf Energiekosten, sprungfixe Kosten und vor allem auf die Nicht-Inanspruchnahme von Ressourcen und damit nicht abgedeckte Fixkosten auf Seiten des Logistik-Dienstleisters kommt.

Die Daten, auf denen ein Logistik-Dienstleistungs-Angebot basiert, sind Daten der Vergangenheit. Jegliche Prognose über Wachstum ist mit Unsicherheit behaftet. Jegliche Prognose von Treibstoff-, Gas-, Wasserkosten ist Kaffeesatzlesen. Jegliches Antizipieren von maximalen Einbrüchen des Geschäftsumfanges ist ein Blick in die Glaskugel.

In Outsourcing-Projekten haben wir mit unseren Klienten stets darauf hingearbeitet, ein Verfahren zu finden, das es erlaubt, innerhalb bestimmter Bandbreiten und - insbesondere zu Beginn einer Zusammenarbeit - mit cost-plus-Verfahren bei einer open-book-policy zu arbeiten (wobei man dann natürlich trefflich über das „Plus“ diskutieren muss) und wir haben das Prinzip eingeführt, dass man sich stets kurzfristig auf Führungsebene über ein geeignetes Verfahren verständigt, wenn eine Veränderung eintritt, die eine gewisse Grenze über- oder unterschreitet. Das Resultat: Größtmögliche Fairness und Handlungsfähigkeit ist hergestellt.

### Abstimmung ist wichtig

Sie finden sicher eigene Beispiele. Sorgen Sie dafür, dass Sie sich möglichst rasch auf Grundsätze des Handelns in ihren typischen Situationen verständigen und dass sie diese Grundsätze abgestimmt in das gesamte Unternehmen hineinbringen, um das Tagesgeschäft zu beschleunigen, zu flexibilisieren und so letztlich noch profitabler zu wachsen.

# Reorganisation – Wie schafft die Organisation den Weg aus der Verunsicherung in die Sicherheit?

von Holger Kampshoff

## Kurzübersicht

- o Geben Sie Sicherheit: Reorganisation bedeutet Neuausrichtung der Unternehmensabläufe und nicht zwingend Stellenabbau.
- o Führen Sie Ihre Mitarbeiter in den einzelnen Phasen der Restrukturierung und geben Sie Orientierung.
- o Sorgen Sie dafür, dass die neuen Abläufe von allen Mitarbeitern dauerhaft umgesetzt werden.



In Phasen der Reorganisation beobachten wir in nahezu allen Unternehmen eine große Unsicherheit bei den Mitarbeitern, die letztendlich ein Hemmnis in der Neuausrichtung des Unternehmens sein kann und diese sogar zum Scheitern führen kann.

Reorganisation bedeutet erst einmal nichts anderes als eine Neuausrichtung der Abläufe im Unternehmen. Alle Abläufe, die heute existieren, zu hinterfragen und gegebenenfalls abhängig vom veränderten und klar definierten Ziel, neu zu strukturieren. Egal was die Führungskräfte an dieser Stelle äußern, wie sehr sie ihren Mitarbeitern versichern, dass es nicht um einen Arbeitsplatzabbau geht, so spielt sich jedoch in den meisten Köpfen genau dieses Szenario ab. Letzten Endes geht es der Unternehmensleitung doch nur darum, Arbeitsplätze und dadurch Kosten einzusparen. Sachlich betrachtet verändert sich in der Reorganisation erst einmal nur der Ablauf, das heißt die Mitarbeiter müssen sich daran gewöhnen, Tätigkeiten anders zu machen oder andere Tätigkeiten zu machen. Liebgewonnene Dinge aufzugeben und sich zunächst an unbekannte Abläufe zu gewöhnen. Die Unsicherheit, die sich auf den Fluren der Unternehmen vom ersten Tag an, wenn das Wort Reorganisation ausgerufen wird, wie ein Lauffeuer ausbreitet, gilt es, in der Phase der Realisierung der Veränderungen aufzugreifen und in eine Sicherheit zurückzuführen, um den Unternehmenserfolg nicht zu gefährden.

Für diese Herausforderung haben sich in der Praxis bewährt:

### Erklären, Einbeziehen und Feinjustieren

Angst und Unsicherheit entsteht oft auf einer Basis von Unwissen. Dementsprechend ist es elementar, den betroffenen Mitarbeitern im Detail zu erklären, wie sich die Abläufe verändern und welche neuen Herausforderungen sie zu meistern haben. Dabei hilft es, die neuen Abläufe nicht nur zu präsentieren, sondern die Mitarbeiter und deren Know-how in Detaildiskussionen in die Feinjustage der Prozesse einzubeziehen. Im Rahmen dieser Feinjustage gilt es auch, die im Prozess eingesetzten Werkzeuge noch einmal im Detail zu betrachten und gegebenenfalls Anpassungen zu bewirken, so dass die betroffenen Mitarbeiter am Ende der Feinjustage der Meinung sind, dass die Prozesse so, wie sie nun beschrieben sind, in der Praxis funktionieren können.

### Testen

Die erste Stufe der Sicherheit wird erlangt, wenn die bis zu diesem Zeitpunkt noch theoretischen Prozesse in der Praxis bewiesen haben, dass sie funktionieren. Folglich ist die Aufgabe in dieser Phase, für jeden Prozess ein reales Testszenario auszuwählen und ihn im Rahmen dieses Szenarios von A bis Z zu überprüfen. Dabei geht es na-

türlich um die Ergebnisqualität des Prozesses, aber auch um den Ablauf und insbesondere um die Herausforderungen, die der neue Ablauf für die Mitarbeiter birgt. Am Ende dieser Testphase sollten die Prozesse mit den Erkenntnissen des Tests noch einmal angepasst sein und es sollte einen klaren Kriterienkatalog geben, aus dem hervorgeht, an welchen Stellen die Mitarbeiter noch Ausbildungsbedarf haben, um den Prozess problemlos im Tagesgeschäft umsetzen zu können.

## Ausbilden

Wenn es wichtig ist, Mitarbeiter, die neu ins Unternehmen eintreten, auszubilden, gilt dasselbe erste Recht für Mitarbeiter, die sich in ihrer Betriebszugehörigkeit bestimmte Abläufe angewöhnt haben, denn der neue Mitarbeiter hat in der Regel eine Wissbegier und eine kindliche Neugierde, um sich in sein neues Aufgabengebiet einzuarbeiten. Während der erfahrene Mitarbeiter in der Regel dazu tendiert, erst einmal an den alten Gewohnheiten festzuhalten und jede neue Tätigkeit kritisch infrage zu stellen. Dies hat mit der Sicherheit, die aus einem hohen Erfahrungswesen resultiert, zu tun und mit der Unsicherheit, die eine neue Situation bei jedem verursacht. Folgerichtig ist es sinnvoll, eine Bestandsaufnahme bei den Mitarbeitern durchzuführen, um zu sehen, für welche der neuen Tätigkeiten es erforderlich ist, neues Basiswissen zu vermitteln, an welchen Stellen der Umgang mit Werkzeugen ausgebildet werden muss und an welchen Stellen lediglich Veränderungen vermittelt werden müssen. Aus diesen drei Bausteinen entsteht ein Ausbildungskonzept, das in der Folge von jedem Mitarbeiter durchlaufen werden muss. Der Begriff der Ausbildung ist an dieser Stelle bewusst gewählt. In der Unternehmenspraxis wird hier oft synonym der Begriff „Schulung“ verwendet. Während jedoch die Schulung mit dem Ende der Schulungsmaßnahme beendet ist, endet die Ausbildung erst, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der neuen Tätigkeit befähigt sind, sie eigenständig auszuüben. Eine Schulung ist dementsprechend durchaus ein Baustein einer Ausbildungsmaßnahme und nur in den seltensten Fällen eine umfassende Ausbildung.

## Begleiten

Nach den ersten Ausbildungsmaßnahmen ist es für die „Auszubildenden“ an der Zeit, Praxiserfahrung mit dem neuen Wissen zu sammeln und auf diesem Weg Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln. An dieser Stelle ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Führungs-

kräfte ihre Rolle als „Begleiter“ oder Neudeutsch „Coaches“ annehmen. In der Phase der ersten Anwendung profitieren Mitarbeiter sehr stark davon, wenn eine Führungskraft in der täglichen Arbeit anwesend ist, die im Zweifelsfall neu zu erlernenden Vorgänge im Dreiklang der professionellen Begleitung vermitteln kann:

1. Vormachen
2. Mitmachen lassen
3. Selbermachen lassen

So haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, in einem angstfreien Raum Handlungsfähigkeit aufzubauen und sich anschließend in der Anwendung der neu erlernten Fähigkeiten zunehmend sicher zu fühlen.

## Prüfen

Zu jeder Ausbildung gehört der Nachweise des Auszubildenden, dass die Ausbildungsmaßnahme erfolgreich war, dass er also in der Lage ist, die neu erlernte Tätigkeit eigenständig auszuführen. Eine solche Prüfung gibt beiden Seiten, sowohl dem Mitarbeiter als auch der Führungskraft, die Sicherheit, dass alle wichtigen Dinge im Rahmen der Ausbildung vermittelt worden sind und dass die Mitarbeiter in der Lage sind, ihr neues Aufgabenfeld eigenverantwortlich auszufüllen.

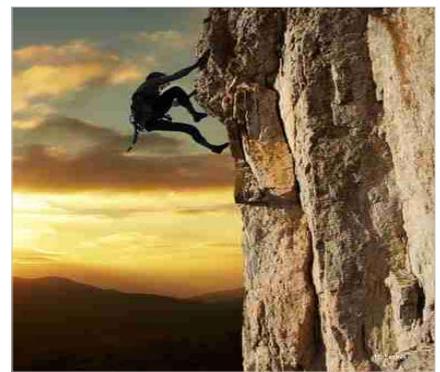
## Fazit

Werden diese fünf Stufen sorgfältig durchlaufen, gelingt es in der Regel, die aus der Reorganisation vorherrschende Unsicherheit in eine durch Handlungsfähigkeit begründete Sicherheit zu überführen. Eine extrem wichtige Rolle über die fünf Phasen hinweg kommt der Führungskraft zu. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die betroffenen Mitarbeiter mitzunehmen und deren natürliches Bestreben, an den alten Abläufen festzuhalten, immer wieder zu identifizieren und den Mitarbeitern deutlich zu machen, dass der Weg der Veränderung unumstößlich ist. In dieser Phase benötigen die Mitarbeiter oftmals zum einen Sicherheit von außen, dass der Weg der richtige ist und sie diesen Weg in einem geschützten Raum gehen, dass also ihre Person nicht permanent infrage gestellt ist und zum anderen benötigen sie ab und zu ein Anschupsen, wenn sie der Verlockung nicht widerstehen können, einfach in den alten Mustern weiterzuarbeiten, in der Hoffnung, dass der Wind der Veränderung bald nachlässt.

# Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff

## Sicherheit durch tragfähige Strukturen



In einem Projekt suchte das Auftragbergremium unsere Hilfe, um die Unternehmensstrukturen zukunftsfähig zu machen. Im Klartext hieß das, das Unternehmen mit seinen 16 bundesweiten Outlets von den beiden verbliebenen Gründungsmitgliedern unabhängig zu machen. Die beiden Gründer waren in allen Entscheidungsstrukturen sehr präsent, obwohl sie eigentlich dem Kontrollgremium angehörten und in der operativen Organisation keine definierte Rolle hatten. Entsprechend haben sich die Führungskräfte in der operativen Hierarchie auf die Verantwortung fokussiert, die Ihnen behagte und haben viele tagesgeschäftliche Themen an die Gründungsmitglieder im Kontrollgremium zurückdelegiert.

### Einbeziehen und Überprüfen

Im Projektsetting haben wir die zentrale Führungsmannschaft vereint und sie von der ersten Analyse ausgehend, verantwortlich einbezogen. Auf diesem Weg ist es gelungen, sicherzustellen, dass jeder die notwendige Sensibilität für die Situation entwickelt hat und letzten Endes im Konsens festgestellt wurde, dass die Gründungsmitglieder zu viele Entscheidungen unbewusst auf sich beziehen und die Verantwortungs- und Aufgabenstrukturen in der Liniorganisation nicht eindeutig zwischen den Beteiligten geklärt waren. Darüber hinaus bot das Setting bereits in der Analysephase die Möglichkeit, den Führungskräften auf den Zahn zu fühlen und zu überprüfen, ob Persönlichkeit und Kompetenz für die zugeordnete Rolle hinreichend ausgeprägt waren. Der so entstehende erste Eindruck konnte in der Gestaltungsphase des Projektes dann validiert werden und mit dem Auftragbergremium abgestimmt und abgeklirt werden.

### Von der Sache zu den Personen

In der Gestaltungsphase ist es dem Projektteam gelungen, sich auf die für das Unternehmen wichtigen Ergebnisse zu fokussieren.

Schritt für Schritt sind die verschiedenen Verantwortungsbereiche und die zugehörigen Aufgabenfelder definiert und diskutiert worden. Mit zunehmender Klarheit wurde auch immer deutlicher, wer von den Beteiligten in der Lage war, einen solchen Verantwortungsbereich zu führen und wer Willens dazu war. So ergab sich im laufenden Projekt die Trennung von einem Mitarbeiter, der für seine zugeordnete Rolle nicht die erforderlichen Fähigkeiten besaß. Genauso gut hat aber auch eine Führungskraft erkannt, dass sie gerne im Unternehmen bleiben wollte, aber nicht in der inhaltlichen Verantwortung und mit der Führungsverantwortung, welche die bisherige Stelle am Ende des Projektes forderte. Für diese Person ist eine dem persönlichen Leistungsprofil entsprechende, andere Stelle im Unternehmen gefunden worden.

### Betriebsrat im Boot

Wie in vielen unserer Projekte haben wir auch hier sehr positive Erfahrungen gemacht, den Betriebsrat sehr offen einzubeziehen und ihn mit an den Tisch in Projektreviews und Workshops zu holen, damit die Mitarbeitervertretung jederzeit informiert war und die Chance hatte, sich konstruktiv in die gestaltenden Diskussionen einzubringen. Am Ende ist so eine Struktur entstanden, die von den beiden Gründern unabhängig ist und geeignet ist, das Kerngeschäft des Unternehmens sauber abzubilden. Die letzte Projektphase bildete die Information der zentralen und dezentralen Unternehmenseinheiten, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter wissen, warum und wie die Verantwortung der einzelnen Bereiche definiert ist.

Heute ist der erste von den beiden Gründern bereits aus der Organisation ausgeschieden und die von den Führungskräften entwickelten Strukturen beweisen Tag für Tag ihre Praxistauglichkeit, unabhängig vom Zutun des verbliebenen Gründungsmitglieds.

# „Who Moved My Cheese?“

von Dr. Spencer Johnson

von Holger Kampshoff

Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life.

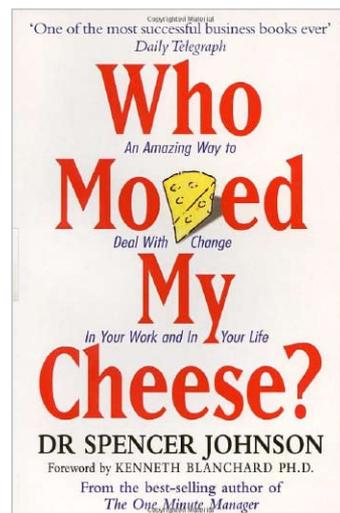
So der Titel des 1999 erschienen Buches von Dr. Spencer Johnson. Ein Businessbuch, dem es gelingt, auf ca. 50 leicht zu lesenden und zu verstehenden Seiten, eine Parabel zu vermitteln, in der zwei verschiedene Verhaltensmuster im Umgang mit Veränderungen und der daraus resultierenden Unsicherheit beschrieben werden.

Die Geschichte ist kurz und knapp erzählt, Johnson entwickelt vier Charaktere, die beiden Mäuse Sniff und Scurry sowie die zwei Zwerge Hem und Haw, die sich gemeinsam an einem Käselager bedienen. Eines guten Tages ist das Käselager leer und die beiden Mäuse folgen ihrem Instinkt und suchen an anderen Stellen nach neuem Käse, während die zwei Zwerge mit der Realität hadern und sich über einen langen Zeitraum damit auseinandersetzen, was denn nun schief gelaufen sei und warum wohl kein Käse mehr da sei.

Johnson beschreibt hier also Verhaltensmuster, die wir in jeder Veränderung in der Gesellschaft wiederfinden. Gerade in der heutigen „Vollkasko-Gesellschaft“ scheint jeder davon auszugehen, dass er einen Anspruch auf all das hat, was er irgendwann einmal erreicht oder bekommen hat. Dieses

Bild greift Johnson in seiner Parabel sehr anschaulich und sehr spielerisch auf, so dass man sicherlich nicht eine Handlungsanleitung bekommt, wie man es richtig macht, sehr wohl aber einen Spiegel vorgehalten bekommt, in dem sich der ein oder andere wiedererkennen kann und der entgegen einem normalen Spiegel auch noch eine andere Sichtweise projiziert.

Dieses Buch eignet sich sowohl zur kurzweiligen Lektüre als auch als Wachrüttler in Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden. Wer also für sich oder seine Mitarbeiter einen Impuls sucht, ist mit dem Buch „Who Moved My Cheese?“ gut beraten; Wer eher eine Anleitung sucht, nach dem Motto „Wie mache ich es richtig?“ wird nach dem Lesen dieser Lektüre enttäuscht sein.



Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life

Taschenbuch: 95 Seiten  
Verlag: Random House UK;  
Auflage: Reprinted Ed (4. März 1999)  
Sprache: Englisch  
ISBN-10: 0091816971  
ISBN-13: 978-0091816971



## Persönliche Bewertung:

**Wachstumsrelevanz** ★★★★★  
Bietet das Buch Denkansätze zu profitablen 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?

## Im Endspurt: Mandat Studie GROW!

Wachstumsorientierte Zusammenarbeit von Private Equity Gesellschaften und Unternehmen steht im Forschungsfokus der neuesten Mandat Studie: „GROW!“. Die Studie ist auf die Zielgerade eingebogen und es lassen sich bereits jetzt ebenso wachstumsrelevante Einsichten wie praxisrelevante Handlungsempfehlungen erwarten.

Mit der Teilnahme an der 5. Private Equity Konferenz, veranstaltet von der NRW.Bank, endete die Phase der empirischen Erhebung. Insgesamt wurden 56 Vertreter von Private Equity Gesellschaften sowie ihrer Counterparts auf Unternehmensseite befragt. Seitdem wurde die Auswertung abgeschlossen und die Fertigstellung des Endberichts steht kurz bevor. Soweit zum technischen Zwischenstand.

Spannend und vor allem nützlich, versprechen die Ergebnisse auszufallen. So zeigt die Studie beispielsweise, dass ein wesentlicher Hebel für Private Equity Gesellschaften die strategische Ausrichtung des Unternehmens über die Zeitdauer des Beteiligungsverhältnisses hinaus ist. Das ist einsichtig, wenn man bedenkt, dass die Wachstumsperspektive beim Weiterverkauf eine entscheidende Rolle spielt und in krassem Gegensatz zum Heuschrecken-Klischee steht. Natürlich verfolgen Private Equity Gesellschaften auch kurzfristige Rendite-Ziele, aber ebenso findet oftmals das metaphorische Säen künftiger Erfolgspotenziale Berücksichtigung in den Entscheidungen.

Darüber hinaus gibt „GROW!“ dezidierte Einblicke in die Zielsetzung und Interessen beider Seiten, die zu erkennen, für beide Seiten wertvoll ist, im Hinblick auf die Gestaltung ihrer individuellen wachstumsorientierten Zusammenarbeit.

Wie stark der Einfluss auf strategische und operative Entscheidungen wirklich ist, wie dieser praktisch vorgenommen wird und Antworten auf viele andere Fragen bietet „GROW!“. Wir halten Sie auf dem Laufenden.

Bei Fragen rund um „GROW!“ oder zum Vormerken für den Endbericht, wenden Sie sich an unseren Studienleiter:  
**[fabian.voikowsky@mandat.de](mailto:fabian.voikowsky@mandat.de)**



Prof. Dr. Guido Quelle und Fabian Woikowsky

# www.mandat.de: Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

Regelmäßig neu, immer aktuell! – Das Blog „Wachstumstreiber“ von Prof. Dr. Guido Quelle zu profitablen Wachstum wächst.

The screenshot shows the Mandat Managementberatung blog interface. The main article is titled "Die Due Diligence ist nicht das Ende" (Due Diligence is not the end), dated Friday, 2. September 2011. The article discusses the takeover of companies through M&A or Private Equity. Below the article, there are sections for "Archiv" (listing months from September 2011 to May 2011), "Kategorien" (listing various topics like Allgemesines, Europa, Führung, etc.), and "Tool" (Anmelden). A "Mandat Web Site" section is also visible at the bottom of the screenshot.

Dies ist die Auswahl der neuesten Beiträge:

- o Wachstumsintelligenz: Der PDCA-Zyklus und seine schnell erreichten Grenzen
- o Die IT als Wachstumsbremse?
- o Der Irrtum „Wissensmanagement“
- o Wachstumsintelligenz: Mit anderen wachsen, statt gegen andere
- o Wachstumsprojekte: „Early Warning Signals in Projects“
- o Die unselbige „Basta!“-Forderung

„Die Due Diligence ist nicht das Ende“ – Lesen Sie im aktuellsten Eintrag, warum das Verstehen eines Unternehmens nicht bei der Due Diligence endet und weshalb es erfolgskritisch ist, weiterhin die Frage nach dem „Warum“ zu stellen: Warum denkt und handelt das Unternehmen so, wie es denkt und handelt?

Sie haben die Möglichkeit, jeden einzelnen Beitrag zu kommentieren und über RSS-Feeds ständig über jeden Diskussionsbeitrag auf dem Laufenden zu sein. So diskutieren Sie mit! [www.mandat.de/de/blog/](http://www.mandat.de/de/blog/)

## Im Gabler-Verlag ab 23. September 2011: „Profitabel wachsen“ von Guido Quelle

Das Fachbuch „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ erscheint laut Plan am 23. September 2011 im Gabler-Verlag.

Nahezu jedes Unternehmen strebt Wachstum an. Doch welchen Willen und welche Fähigkeiten kann ein Unternehmen tatsächlich zum Wachstum aufbieten? Anschaulich, fundiert und praxisnah macht das Buch interne Wachstumsbremsen sichtbar und ermöglicht so durch Lösen oft verborgener Bremsen einen entscheidenden Wachstumsschub.

Profitieren Sie als einer der Ersten und merken Sie sich vor: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben**

Gebundene Ausgabe: 240 Seiten  
Verlag: Gabler-Verlag (vorr. 23.09.2011)  
Sprache: Deutsch  
ISBN: 978-3-8349-2981-5  
Preis: 39,95 EUR



Für die Konferenzen  
in 2011 registrieren

## Mandat-Telekonferenz-Serie 2011:

### Wachstum: Kein Foto – ein Film „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Dr. Dieter Traub im Interview

#### Vom Personal-Lieferanten zum Personal-Berater

„Mitarbeiterorientierung ist für Orizon gelebter Alltag. Schließlich sind unsere Mitarbeiter unser Angebot“, machte Dr. Dieter Traub in der Mandat-Telekonferenz deutlich. „Heutzutage sind viele Unternehmenschefs einfach zu weit von ihren Mitarbeitern entfernt. Bei uns soll das nicht so sein, wir wollen gemeinsam mit ihnen wachsen“, ergänzte er. Mit Prof. Dr. Guido Quelle beleuchtete Traub die Rolle und die Zukunft der Zeitarbeit als Wachstumsunterstützer der Wirtschaft. Für ihn ist die Marschrichtung klar: Der Top-Ten-Anbieter Orizon sieht seine Rolle im Zeitarbeitsmarkt zunehmend als die eines Beraters in Personalfragen.

#### Termine 2011

- o 5. September 2011, **Achtung: geänderte Uhrzeit: 09.00 - 10.00 Uhr:** „Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner“, Interview mit Udo Mager, Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Dortmund
- o **Achtung: geänderter Termin: 24. Oktober 2011, 12.00 - 13.00 Uhr (aufgrund der Zeitverschiebung)** „Weltweit wachsen – verantwortlich handeln“, Interview mit Hans Andersson, Country Manager South Korea & Japan, H&M-Gruppe
- o 14. November 2011, **Achtung: geänderte Uhrzeit: 10.00 - 11.00 Uhr:** „Wachstum an der Hochschule: Vielschichtig und langfristig“, Interview mit Prof. Dr. Ursula Gather, Rektorin der TU Dortmund
- o 12. Dezember 2011: Thema folgt

#### Bisherige Termine 2011

- o 8. August 2011: „Zeitarbeit – Einsicht in einen Wachstumsmotor“, Interview mit Dr. Dieter Traub, Geschäftsführer/CEO Orizon GmbH, Augsburg
- o 11. Juli 2011: „Rapides Wachstum – von der Uni zum Know-how-Führer“, Interview mit Dr. Gero Presser, Geschäftsführender Gesellschafter QuinScape GmbH, Dortmund
- o 30. Mai 2011: „Wachstum am POS - weit entfernt vom Zufall“, Interview mit Hugo Reissner, Geschäftsführender Gesellschafter RR Vertrieb + POS GmbH, Hannover



- o 9. Mai 2011: „Nachhaltig wachsen“, Interview mit Eberhard Brandes, Vorstand WWF Deutschland, Berlin
- 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 14. März 2011: „Die Bank und das Wachstum“, Interview mit Uwe Samulewicz, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Dortmund
- o 14. Februar 2011: „Das Wachstum im Hause“, Interview mit Achim Hohorst, Vorstand Vertrieb, eQ-3 AG, Leer

Auf Wunsch können Sie jede Telekonferenz bei uns auf CD oder per MP3-Download für 49,00 EUR erwerben.

Die nächste Telekonferenz „Wachstum bewirken – die Wirtschaftsförderung als Wachstumspartner“, Interview mit Udo Mager, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Dortmund, findet **am 5. September 2011 um 09.00 Uhr** statt um 17.00 Uhr statt.



Registrieren Sie sich auf unserer Website [www.mandat.de](http://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/](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2011/)

## Sie haben Ihr Ziel erreicht ...

... so klingt es meist aus dem Navigationsgerät, wenn man sich mit dem Auto auf einen Weg begeben hat, dessen Streckenführung und Hindernisse man nicht genau kennt. So war es auch für Linda Vollberg und Jannis Grüneboom. Beide begaben sich mit ihrer Bachelor- bzw. Master-Thesis auf einen Weg, dessen Einzelheiten sie zwar von Anfang an planen, dessen genauen Verlauf sie aber erst während der Fahrt errahnen konnten – manchmal staute sich der Verkehr und es waren Umwege erforderlich. Beide haben schließlich in der vorherigen Woche ihre Thesen fristgerecht an der jeweiligen Hochschule eingereicht und ihr Ziel erreicht: Die schriftliche Ausarbeitung ist abgeschlossen!

Jannis Grüneboom befasste sich mit dem Thema „Resource Planning in Organisational Development Projects – An Analytical and Conceptual Approach“ und wird damit sein Studium des Projektmanagements an der Fachhochschule Dortmund mit dem „Master of Arts“ beenden – erfolgreiches Kolloquium vorausgesetzt. Fachlich wurde er dabei von Fabian Woikowsky betreut, auf wissenschaftlicher Seite unterstützte ihn Prof. Dr. Carsten Wolff. Wie bereits angekündigt, werden die Ergebnisse in einer neuen Mandat-eigenen Wissenschaftsreihe veröffentlicht. Linda Vollberg beschäftigte sich mit einer empirischen Untersuchung am POS von acht Systemunternehmen und schloss ihre Bachelor-Thesis mit dem Titel „Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum“ ab, in dem sie Rückschlüsse auf mögliche ertragssteigernde sowie kostensenkende Wachstumshebel zog, welche sich aufgrund einer Vor-Ort-Recherche herausstellten.

Wie geht der Weg weiter?

Nachdem Linda sowie Jannis ihre Thesen innerhalb eines Kolloquiums im September präsentieren und verteidigen werden, folgt die abschließende Benotung und das Ende des



Studiums für beide. Daraufhin trennen sich die Wege von Jannis und Mandat. Nach sechs Monaten als Mitglied des Mandat-Teams verstärkt Jannis Grüneboom ab dem 1. Oktober 2011 eine Logistikberatungsgesellschaft im ostwestfälischen Harsewinkel. Linda Vollberg startet, ebenfalls im Oktober, ihre Karriere bei Mandat. Wir freuen uns auf unsere neue Junior-Beraterin.

Das Mandat-Team wünscht beiden maximalen Erfolg – Ihr habt einen tollen Job gemacht!

## Noch ein Deutscher Meister in Dortmund

Durch seinen Sieg bei der Bundessiegerprüfung im Deutschen Verband der Gebrauchshundsportvereine e.V. (DVG) im Juli hatte sich Mandat-Teammitglied Kevin Sabbadin mit seinem Hund Riko erfolgreich für die deutsche Meisterschaft des Deutschen Hundesportverbands (DHV) qualifiziert. Ende August war es dann soweit.

In Weeze mussten sich Kevin und sein Hund ihren landesweiten Konkurrenten stellen – mit beachtlichem Erfolg, denn der Vorjahreszweite und Riko liefen mit einer Top-Zeit von 17:31 Minuten an die Spitze und hatten dabei sogar noch eine knappe Minute Vorsprung vor dem zweiten Rang!



Nach den Erfolgen bei der Recklinghäuser Kreismeisterschaft, der Westfalenmeisterschaft und der Bundessiegerprüfung darf sich das Mensch-Hund-Team nun endlich auch „Deutscher Meister“ nennen und stolz auf das bisherige Hundesport-Jahr 2011 zurückblicken, bevor im Winter dann die sogenannte „Winterlaufserie“ im Kreis Recklinghausen ansteht.

Mandat gratuliert den beiden und freut sich mit ihnen über diesen grandiosen Erfolg.

# 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

Redaktionsassistentz  
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: © mipan  
© 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. 10: Buchcover: Verlag  
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat (Fotos: www.fotolia.com), Portrait: Udo Mager  
© S. 11, 12, 14: Fotos: Mandat

## Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller  
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg  
linda.vollberg@mandat.de



Jannis Grüneboom  
jannis.grueneboom@mandat.de



Holger Kampshoff  
holger.kampshoff@mandat.de



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



Kevin Sabbadin  
kevin.sabbadin@mandat.de



Fabian Woikowsky  
fabian.woikowsky@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 04.10.2011