

## **Mit weniger Regeln mehr Unternehmenswachstum – Managementautor Guido Quelle auf der Mandat-Telekonferenz**

Dortmund, 18. Juni 2013

In Unternehmen gibt es viel zu viele Regeln. „Mit denen sich Management wie Mitarbeiter selbst im Wege stehen – und so das Unternehmenswachstum erlahmen lassen“, weiß Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle aus eigener Erfahrung. Diese Wachstumsbremsen nahm der Buchautor (u. a. „Profitabel wachsen“, Gabler) und Managementberater am Montag ins Visier. Auf der fünften Mandat-Telekonferenz zeigte Guido Quelle, was zu beachten ist, um die Zusammenarbeit im Unternehmen und damit dessen Wachstum zu fördern. Die diesjährige Telekonferenz-Reihe mit mehr als 250 akkreditierten Teilnehmern untersucht unter dem Titel „Formel 1 statt Linienbus“ an neun Terminen die wesentlichen Bausteine für profitables Wachstum.

### **Weniger ist mehr: Vier Empfehlungen zur wachstumsfördernden Regelung der Zusammenarbeit in Unternehmen**

#### **1. Unterscheiden Sie Leitplanken, Regeln und Empfehlungen.**

Strukturieren Sie das gesamte Regelwerk der Zusammenarbeit nach drei Kriterien und orientieren Sie sich dabei am Straßenverkehr:

- Eindeutige „Muss“-Ansprüche fungieren wie **Leitplanken**. Sie haben eine hohe Bedeutung für das Unternehmen, müssen zwingend eingehalten werden. Für sie gibt es keinen Auslegungsspielraum. Ein Touchieren hat immer ernste Konsequenzen zur Folge. Innerhalb der gut sichtbaren Leitplanken kann sich jeder Mitarbeiter jedoch frei bewegen. Typische Leitplanken in Unternehmen betreffen beispielsweise Diebstahl oder körperliche Gewalt.
- „Soll“-Vorgaben werden als **Regeln** bezeichnet. Sie sollen eingehalten werden. Ein Verstoß hat – idealerweise bekannte – Konsequenzen. Wie im Straßenverkehr ermöglichen die Regeln ein sinnvolles Miteinander, insbesondere bei hohem Verkehrsaufkommen. Dass deren Einhaltung mindestens sporadisch überwacht wird, muss außer Zweifel stehen – nur so behalten Regeln ihre Wirkung. In Unternehmen können dies Vereinbarungen zur Arbeitszeit, zu Unterschriftsbefugnissen oder zu Antwortzeiten auf Anfragen sein.
- Als „Kann“-Kategorie sind **Empfehlungen** zu verstehen. Es gibt keine Sanktionen für die Nichteinhaltung. Im Straßenverkehr seien beispielhaft die Ampelzeichen „Grüne Welle bei 50 km/h“ genannt. Ein Mitarbeiter ist jedoch gut beraten, sich an Empfehlungen zu halten bzw. sie im Alltag von Kollegen und Vorgesetzten erläutern zu bekommen, weil es die Arbeit besser und die Zusammenarbeit leichter macht.

#### **2. Verzichten Sie darauf, alles regeln zu wollen.**

Kein Unternehmen möchte Mitarbeiter haben, die einfach nur Dienst nach Vorschrift leisten oder sich hinter Compliance-Regeln verschanzen. Gute Mitarbeiter wollen grundsätzlich etwas gestalten, ihr Urteilsvermögen stärken und einsetzen. Gute erste Schritte weg von einem Übermaß an Kontrolle bestehen darin, die Regeln zu streichen, deren Einhaltung nicht überwacht wird oder die nicht mehr aktuell sind oder die keinen Wertbeitrag zur Unternehmensentwicklung leisten. Es kann nicht schaden, die verbleibenden Regeln nochmals sauber an alle Beteiligten zu kommunizieren – und zu prüfen, wo noch mehr Freiraum gelassen werden kann. Mit einem gesunden Wertegerüst werden ohnehin weniger Regeln benötigt.

#### **3. Hinterfragen Sie Ihr Qualitätsmanagementsystem.**

Ein gutes QMS legt den Fokus stets auf die wertschöpfungsrelevanten (und nur diese) Abläufe. Deren Dokumentation soll einfach, sinnvoll und nachvollziehbar sein und gibt somit auch einen Überblick über die entscheidenden Schnittstellen. Ein gutes QMS, ob nach ISO zertifiziert oder intern, ist dann eine Wachstumsplattform, wenn es sich begrenzt und eben nicht alles starr zu regeln versucht. Als lebendiges, dem Unternehmen Halt gebendes Instrument bildet das QMS die prozessuale Basis für

Wachstum – eine Perspektive, die mit manchen Qualitätsmanagern eindringlich diskutiert werden muss.

**4. Hier lohnt es sich für Sie, Regeln der Zusammenarbeit aufzustellen:**

**Vertrieb/Verkauf, Unternehmensführung, Tägliche Zusammenarbeit.**

Je nach Unternehmenssituation mögen auch andere Bereiche im Vordergrund stehen. Aus der Erfahrung heraus sind es jedoch diese drei Bereiche mit großem Wirkhebel auf das Unternehmenswachstum – mit typischen Ansatzpunkten:

- Vertrieb/Verkauf: Beispielsweise sollte es Regeln geben zu Antwortzeiten auf Kundenanfragen, zum Zeitraum zwischen endgültiger Klärung eines möglichen Auftrags und verbindlicher Angebotsabgabe, zur Art und Weise der Abstimmung zwischen Vertrieb, Produktentwicklung, F&E und Marketing über potenzielle Wachstumsfelder.
- Unternehmensführung: Zu regeln sind beispielsweise die Art und Weise der Initiierung und Fortschreibung des Strategieprozesses, die Kommunikation unternehmensrelevanter Themen in die Organisation oder auch die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensführung.
- Tägliche Zusammenarbeit: Auf allen Ebenen braucht es die gleichen Meeting- und Diskussionsregeln, einen einheitlichen Verbindlichkeitsgrad von Zusagen oder auch verbindliche Regeln an prozessualen Schnittstellen (Service Level Agreements).

**Die sechste Mandat-Telekonferenz am 15. Juli 2013 dreht sich um „Das Cockpit: Geeignete Instrumente“.** Die Impulsvorträge am Telefon, mit aktuell mehr als 250 Teilnehmern, richten sich an Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und seniorige Führungskräfte. Mehr Informationen zu den diesjährigen Telekonferenzen „Formel Eins statt Linienbus – neun Bausteine für profitables Wachstum“ unter [www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen)

\*\*\*

Abdruck/Verwendung frei. Foto Prof. Dr. Guido Quelle (© Mandat Managementberatung) unter [www.mandat.de/de/menu/presse-raum/photos-und-downloads/fotos-prof-dr-guido-quelle](http://www.mandat.de/de/menu/presse-raum/photos-und-downloads/fotos-prof-dr-guido-quelle)

\*\*\*

Prof. Dr. Guido Quelle ist seit mehr als 20 Jahren Unternehmer. Als Berater, Autor, Redner und Experte für profitables Wachstum unterstützt er aktive Unternehmenslenker dabei, ihre Unternehmen auf nachhaltiges Wachstum zu trimmen. Der geschäftsführende Gesellschafter der Mandat Managementberatung hat mehr als 300 Fachartikel und zwölf Bücher geschrieben und herausgegeben, zuletzt u.a. „Profitable Growth: Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level“ (Springer, 2012). Die deutsche Fassung „Profitabel wachsen“ erschien bei Gabler. Quelle ist als erster Europäer Mitglied der Million Dollar Consultant® Hall of Fame und seit 2010 Honorarprofessor an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Zu den mehr als 120 deutschen und multinationalen Klienten gehören ANZAG, Deutsche Post, DHL, Hornbach, Mercedes-Benz, Volkswagen oder die Erasmus Universität Rotterdam sowie zahlreiche mittelständische Unternehmen.

**Pressekontakt:**

Mandat Managementberatung GmbH  
Prof. Dr. Guido Quelle  
Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Tel: +49 231 9742390  
Fax: +49 231 9742389  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)