



MANDAT 
GR  WTH LETTER

Fokusthema: Durchsetzung

Editorial

„Mensch ist das warm!“ – zum Redaktionsschluss dieses Mandat Growthletters schwitzen wir alle wieder einmal. Natürlich ist es warm, es ist nämlich Sommer, falls es jemandem entgangen ist. In einigen Wochen hören wir wieder „Dieser blöde Regen“, oder alternativ „Mensch, ist das kalt!“. Es gibt Dinge, die können wir – glücklicherweise – nicht ändern, also konzentrieren wir uns doch darauf, was wir ändern können.

Zum Beispiel auf die Realisierung von guten Ideen. Insbesondere denjenigen guten Ideen, die sich auf den eigenen Gestaltungsraum beziehen. Gedacht, verwässert, verworfen, vergessen. So könnte man den Lebenszyklus manch guter Idee zu wirksamen Organisationsprojekten kennzeichnen. Die Durchsetzungsquote von Veränderungsprojekten ist immer noch gering.

Schätzungen gehen von einer Realisierungsquote von 20 bis maximal 30 Prozent aus. Besonders pessimistische Annahmen gehen davon aus, dass 98 % solcher Strategien in der Umsetzung scheitern. Daher drängen wir mit unseren Klienten auch immer darauf, in der Konzeption bereits die Realisierung mit im Auge zu haben.

Lieber eine Lösung, die für ein Unternehmen leistbar ist, als eine Lösung, die zwar optimal erscheint, aber die das Unternehmen nicht stemmen kann. Das war und ist unsere Maxime und der Erfolg gibt unseren Klienten und uns Recht.

In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters geht es um Durchsetzung. Lesen Sie also, was die Hänge-

matte und das Schilfrohr damit zu tun haben, freuen Sie sich auf neue Inspirationen und denken Sie daran, in Mandat-Intern hinter unsere Kulissen zu schauen – aber das machen viele unserer Leser sowieso meist als Erstes ...

Es ist Sommer. Hoffentlich scheint die Sonne bald wieder!

Herzlichst Ihr



Dr. Guido Quelle

 **FOLGEN SIE MIR:**
www.twitter.com/mandat_guido

 **SCHREIBEN SIE MIR:**
guido.quelle@mandat.de





4

CEO-Tipp des Monats

Frage nicht den Friseur, ob Du Dir die Haare schneiden sollst



5

Strategie & Führung

Hängematte oder Schilfrohr?
Wie gut ist Ihre Führungskompetenz?



7

Organisation & Prozesse

Garbage in – Garbage out



9

Erfolgsbericht

3 Erfolgsfaktoren zur Zertifizierung



10

Gelesen

Execution: The Discipline of Getting Things Done
von Larry Bossidy, Ram Charan



11

Termine & Veröffentlichungen

Neue Veröffentlichung, neues Buch, monatliche
Telekonferenz, ein Vortrag und mehr



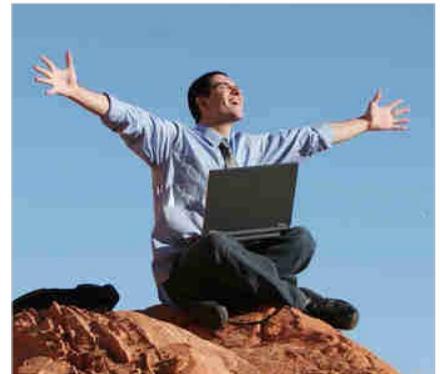
15

Mandat-Intern

Der Blick hinter die Mandat-Kulissen

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Ein erfolgreicher CEO zeichnet sich auch dadurch aus, dass er neben fachlicher und persönlicher Expertise nicht davor zurückscheut, ergebnisoffen zu fragen und zu diskutieren. Meiden manche CEOs diese ergebnisoffene Diskussion und das ehrliche Fragen um jeden Preis, weil sie beispielsweise annehmen, sie würden dadurch Schwäche zeigen – schließlich muss ein CEO alles selbst am besten wissen –, nutzen erfolgreiche CEOs konsequent die Möglichkeit, durch gezieltes Fragen mehr zu erfahren, als sie es durch reines Anweisen könnten.

So weit, so gut. Allerdings sind CEOs – wie auch andere Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer und seniorige Führungskräfte – gut beraten, sich ein Bild darüber zu machen, wer welchen Nutzen an welcher Antwort haben könnte. Einen IT-Leiter nach seinen Ideen zur Senkung der IT-Kosten zu fragen, wird nicht notwendigerweise die Antwort „Wir sollten das Outsourcing der IT prüfen“ zur Folge haben. Einem Vertriebsleiter die Frage zu stellen, wie denn die Effektivität und Effizienz des Vertriebs gesteigert werden könne, führt nicht unbedingt zur Antwort „Wir können den Bürotag abschaffen“.

In der Regel gilt: Frage also nicht den Friseur, ob Du Dir

die Haare schneiden sollst. Frage nicht den Steuerberater nach Ideen zur „Steuererklärung auf dem Bierdeckel“. Und frage nicht den Mineralölmanager nach seiner Meinung zur Förderung von Elektroautos.

Insbesondere neue CEOs müssen sich sorgsam ein Bild darüber verschaffen, wer unabhängig genug ist, eine ehrliche und offene Antwort zu geben. Und auf der Position erfahrene CEOs tun gut daran, Mitarbeitern regelmäßig die Chance zu geben, zu beweisen, dass sie sich das unabhängige Denken bewahrt haben. Denn eine Vorverurteilung, nach dem Motto: „Der (oder die) wird mir ohnehin keine offene Antwort geben“ ist unfair. Ihre Mitarbeiter müssen zumindest die Chance gehabt haben, offen und ehrlich zu antworten – und Sie und Ihre Führungskollegen dürfen Mitarbeiter nicht dafür bestrafen, offen gewesen zu sein. Sonst ist die Ja-Sager-Produktion unaufhaltsam gestartet. Das können Sie nicht wollen.

Frage nicht den Friseur, ob Du Dir die Haare schneiden sollst ... es sei denn, der Friseur hat die Möglichkeit, durch eine ehrliche Antwort Ihr Vertrauen zu gewinnen. Insofern liegt das Gemeinsame zwischen Fragen und Antworten im gegenseitigen Vertrauen. Probieren Sie es aus und Sie werden sich wundern.

Hängematte oder Schilfrohr? Wie gut ist Ihre Führungskompetenz?

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Gute Vorhaben scheitern nicht in der Konzeption, sondern in der Umsetzung.
- o Das optimale Maß an Stress fördert die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter.
- o Positiver Stress fördert die Aufmerksamkeit.
- o Verfolgen Sie die Durchsetzung wichtiger Themen konsequent.
- o Würdigen Sie die Erfolge Ihrer Mitarbeiter hinreichend und inspirieren Sie sie.



Wenn Sie Ihre Organisation gedanklich durchgehen: Sehen Sie dort überwiegend leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter? Oder sehen Sie Mitarbeiter, die zwar leistungsfähig, aber nicht leistungsbereit sind? Wie viele nicht leistungsfähige Mitarbeiter sehen Sie? Wie viele arbeiten wirklich konstruktiv und produktiv, wie viele nicht? Liegt das an Ihnen oder an Ihren Mitarbeitern? Oder an beiden Seiten? Wir kommen gleich darauf zurück ...

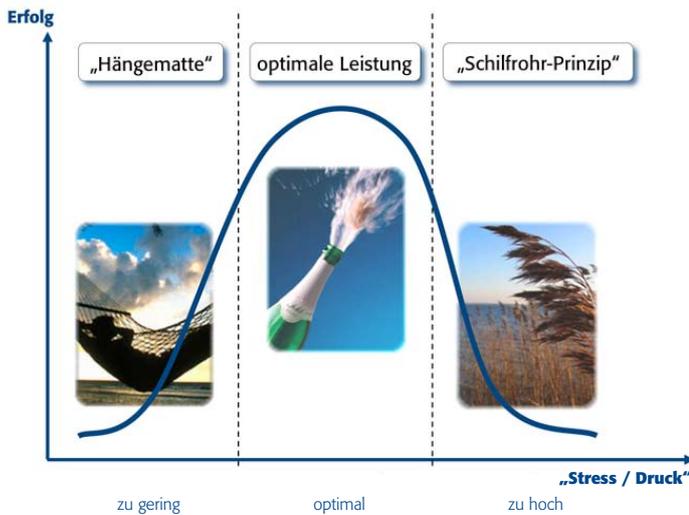


Der Tropfen zuviel

Wir machen uns gemeinsam mit unseren Klienten stets Gedanken darüber, wie die vielen Themen, die unsere Klienten mit oder ohne uns aufgleisen, auch verfolgt werden können. Denn, darüber sind wir uns mit ihnen einig: Gute Vorhaben scheitern nicht in der Konzeption, sie scheitern in der Umsetzung. Hier wiederum kommt ein Verstärker hinzu: Selbst wenn eine gewisse Anzahl von Themen in der Organisation seitens der Konzeptions- und auch seitens der Realisierungskapazitäten noch abgebildet und verkraftet werden kann, kann es geschehen, dass nur ein weiteres Thema einer gewissen Tragweite das Fass zum Überlaufen bringt. Die Organisation mit ihren Mitarbeitern, die bis vor kurzem noch enorm leistungsfähig war, ist plötzlich nicht mehr so handlungsfähig. Nicht nur das neue Thema kommt nicht hinreichend auf die Spur, auch die bestehenden Themen und Projekte werden nicht mehr in der gebotenen Qualität abgebildet.

Woran liegt das? An den Mitarbeitern? Oder an der Führung? An der Leistungsbereitschaft oder an der Leistungsfähigkeit?

Vermutlich sind alle Beteiligten und Faktoren ein wenig verantwortlich. Erläutern lässt sich das oben beschriebene Phänomen an Hand einer Stresskurve, die das Hängematten- und Schilfrohr-Prinzip aufgreift (siehe Abb. Seite 6).



Die Hängematte

„In der Hängematte liegen“. Das ist zu einem geflügelten Wort geworden. Im Sinne unseres Beratungsverständnisses tritt diese Haltung ein, wenn Mitarbeiter nicht genügend gefordert werden, wenn Themen nicht hinreichend verfolgt werden, wenn Leistung nicht gewürdigt wird oder wenn viele Menschen parallel an demselben Thema arbeiten ohne voneinander zu wissen. Es ist schlichtweg egal, ob eine gute oder eine schlechte Leistung erbracht wird, denn sie wird ohnehin nicht gesehen. Das Hängemattenprinzip als Maßstab der Unterforderung und der Gleichgültigkeit ist ein gefährlicher Indikator für eine erodierende Leistungskultur eines Unternehmens. Zu wenig Stress, ja, Sie lesen richtig, zu wenig Stress ist unserer Beobachtung zufolge hier die häufigste Ursache.

Das Schilfrohr

Das Schilfrohr biegt sich im Winde, bricht aber nicht und es richtet sich wieder auf, zeigt sich also wieder, wenn der Wind vorübergezogen ist. Bloß keinen Widerstand leisten, das ist die Devise. Mitarbeiter, die dem Schilfrohr-Prinzip folgen, haben gelernt, dass in kurzen, unregelmäßigen Abständen immer wieder neue Themen aktuell werden. Es findet keine Verfolgung der bestehenden Themen statt – das ist die Gemeinsamkeit zum Hän-

gematten-Prinzip –, stattdessen werden die bestehenden Themen und Projekte einfach durch weitere Themen und Projekte ergänzt. Prioritäten? Fehlanzeige. Die Folge: Alles was ich als Mitarbeiter tue, ist wichtig. Der Chef meint, ich sollte an dem neuen Vertriebskonzept gearbeitet haben? Aber ich habe doch das ebenso wichtige Thema „Neukundengewinnung“ – ein wenig – weiter vorangetrieben. Was waren noch gleich die Prioritäten, Chef? Eine Variante des Schilfrohr-Prinzips tritt ein, wenn die neuen Themen und Projekte zugleich mit neuen Vorständen oder Geschäftsführern einhergehen. Ein neuer Vorstand? Erst einmal gilt es abzuwarten, welche neuen Maßgaben an die unternehmensinterne Öffentlichkeit gelangen. Jetzt bloß nicht auffallen. Keine Fehler machen. Einfach mal mitschwimmen. Manche Unternehmen treiben es mit ihren Neuerungen auf der Top-Führungsebene so bunt, dass erstens der Scherz umgeht, dass die Verweildauer im Unternehmen nur durch die Fluktuation an der Spitze gesenkt wird und zweitens keine erkennbare Richtung mehr vorhanden ist.

Im Gegensatz zum Hängematten-Prinzip als Indikator des Unterfordert-Seins ist das Schilfrohr-Prinzip ein Indikator von Überforderung, von zu vielen Neuerungen in zu kurzer Zeit. Die Neuerungen sind nicht mehr verarbeitbar und das Resultat ist erneut: Keine oder mangelnde Leistung, hier durch zu viel Stress.

Positiver Stress

Stress ist nicht per se negativ. Ein wenig – positiven – Stress brauchen wir, um aufmerksam zu bleiben, um idealerweise im Flow-Zustand zu arbeiten. Die Kunst der Führung besteht darin, mitarbeiterindividuell zu inspirieren, die jeweiligen Themen, die einmal als wichtig ausgegeben wurden, konsequent in ihrer Durchsetzung zu verfolgen und dabei auch nicht locker zu lassen, wenn sich neue Themen ergeben. Es gehört auch dazu, zu erkennen, wann eine Organisation keine weiteren Themen verkraftet. In der Mitte – zwischen der Hängematte und dem Schilf – liegt das Leistungsfeld. Werden Themen durchgesetzt und wird der Erfolg gefeiert, werden auch einmal Sektflaschen geöffnet, ist dies ein klares Bekenntnis zu Leistung, zu Verbindlichkeit, zu Wachstum.

Garbage in – Garbage out

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Veränderungen durchsetzen:
 - Der Umsetzungsphase die notwendige Aufmerksamkeit schenken.
 - Nicht in alten Verhaltensmustern verharren, sondern das Zielbild verfolgen.
 - Mit offenen Karten spielen: Den Mitarbeitern das Veränderungsvorhaben vor Augen führen.
 - Persönliche und politische Netzwerke neu bilden.
 - Ein Umsetzungsplan ist nur ein Plan, es gilt das Prinzip „Trial and Error“.



Rahmenbedingungen und Märkte von Unternehmen verändern sich und genauso besteht früher oder später der Bedarf, die Organisation zu verändern. Die meisten Unternehmen sind mehr oder weniger geübt darin, Konzepte für solche Veränderungen entweder selbst oder unterstützt durch Berater zu entwickeln. Schnell ist ein Team aus den wesentlichen Abteilungen zusammengestellt, das die neue Situation analysiert und den erforderlichen Veränderungsbedarf ableitet. Im Idealfall sind auch schon die Maßnahmen beschrieben, die zur Realisierung der Veränderung erforderlich sind. Aufgrund der zukunftsweisenden Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen genießt die Konzeptionsphase in der Regel eine hohe Aufmerksamkeit durch die Unternehmensführung. Ist dann das Konzept erfolgreich verabschiedet, besteht in manchen Unternehmen die Auffassung, dass der wesentliche Teil der Arbeit nun erledigt sei und die operativen Einheiten das Konzept nur noch umsetzen müssen. Die Tatsache, dass 95 % aller guten Konzepte in der Umsetzung scheitern, macht deutlich, dass hier ein Trugschluss vorliegen muss. Unternehmen, die der Umsetzungsphase nicht die notwendige Aufmerksamkeit schenken und hier nicht die richtigen Weichen stellen und Dinge tun („Garbage in“), müssen nicht damit rechnen, dass nach Ablauf einer hinreichenden Frist die gewünschten Ergebnisse in Form von positiver Unternehmensentwicklung aus dem Konzept resultieren („Garbage out“). In der Praxis beobachten wir 5 Kardinalfehler, die eine erfolgreiche Konzeptrealisierung verhindern.

1. Aufmerksamkeitsverlust durch die Unternehmensleitung.

Ist das Konzept noch von hoher Priorität und genießt dadurch die hohe Aufmerksamkeit durch die Unternehmensleitung, tendieren einige Manager dazu, ihre Aufmerksamkeit am Ende der Konzeption ausschließlich den nächsten Konzepten zuzuwenden. Sie unterschätzen dabei ihre Führungsrolle und die hohe Aufmerksamkeit, die ihrem Handeln und Verhalten aus der Organisation entgegengebracht wird. Erweckt die Unternehmensführung nur den Anschein, dass es ab heute wichtigere Themen für die Zukunft des Unternehmens gibt als die Umsetzung der Veränderung, folgt die Organisation diesem Anschein auf dem Fuße. Das bedeutet, dass auch die zweite und dritte Führungsebene sofort die Prioritäten neu sortiert und der Umsetzungsphase nur noch eine nachgeordnete Bedeutung widmet. Es ist die höchste Verantwortung der Unternehmensleitung, der Umsetzung die richtige Priorität, die erforderlichen Ressourcen im Unternehmen zuzuweisen und in Form eines eng getakteten Berichtswesens zu verdeutlichen, dass die Konzeptrealisierung die höchste Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung genießt.

2. Es ist ein Irrglaube, dass sich Veränderungen eigenverantwortlich realisieren.

Der zweite Fehler ist der Irrglaube, dass die Organisation so hohes Interesse an der Veränderung hat, dass sie sie allein aufgrund der Erkenntnisse aus der Konzeptionsphase eigenverantwortlich umsetzt. Der Mensch liebt

das Neue und hasst die Veränderung. Dementsprechend gibt es trotz jeder guten Erkenntnis hinreichend Veränderungsbremsen in jeder Ebene der Unternehmenshierarchie. Jeder für sich findet immer einen guten Grund, in alten Verhaltensmustern zu verharren und damit bewusst oder unbewusst den Veränderungsprozess zum Erliegen zu bringen.

Wie jedes Projekt benötigt es einen Auftraggeber und einen Projektleiter, so wie die klar messbaren und anspruchsvollen Projektziele, die in diesem Falle direkt aus dem Konzept resultieren. Genauso braucht dieses Realisierungsprojekt Teilprojekte, die das Projekt nach Themen gliedern und deren Teilprojektziele in Summe die Projektziele abbilden. Die Arbeit in Teilprojekten gehört in Arbeitspaketen organisiert, die mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und Terminen versehen, eine realistische Zielerreichung abbilden. Ein übergreifender Zeitplan bildet das Gerüst zur stufenweisenden Überprüfung des Projektfortschritts anhand von fokussierten Projektreviews, die zum einen den Fortschritt in den einzelnen Teilprojekten transparent machen und zum anderen dem Projektteam immer wieder vor Augen führen, dass es an einem großen Ganzen arbeitet. Erst wenn die Projektziele des Realisierungsprojektes tatsächlich erreicht sind, ist die Grundlage geschaffen, die Unternehmensperformance nachhaltig zu verbessern.

3. Es ist falsch, dass Mitarbeiter im Veränderungsprozess mit Samthandschuhen angefasst werden müssen.

Mancherorts wird suggeriert, dass in den von der Veränderung betroffenen Mitarbeitern so gravierende Prozesse ausgelöst werden, dass man ihnen in erster Linie Zeit geben muss, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen und dass es nicht richtig ist, sie in dieser Phase weiterem Druck auszusetzen. Diese Theorien haben sicherlich ihre Daseinsberechtigung, jedoch führen sie in der Praxis mitunter dazu, dass den Mitarbeitern nicht die notwendige Klarheit vermittelt wird. Eine Veränderung ist für einen Mitarbeiter, egal welcher Hierarchieebene, immer ein Entscheidungspunkt. Entscheide ich mich für die Veränderung und gehe den Weg, den das Unternehmen einschlägt mit Kopf, Herz und Hand mit oder entscheide ich mich persönlich gegen die Veränderung und ziehe dementsprechend meine persönlichen Konsequenzen. Vor der gleichen Entscheidung steht das Unternehmen. Das Prinzip Hoffnung, dass ein Mitarbeiter, der sich bereits gegen die Veränderung entschieden hat, sich schon zum Besseren entwickeln wird, wenn ich ihm nur hinreichend Zeit gebe, erweist sich in der Regel als Trugschluss. Aus diesem Grund ist es richtig, jedem Mitarbeiter die Position in der veränderten Organisati-

on deutlich zu machen und ihm in Form eines Assessments deutlich zu machen, wie gut seine Fähigkeiten zu den Anforderungen der neuen Stelle passen. Auf dieser Basis kann der Mitarbeiter entscheiden, ob es realistisch ist, den erforderlichen persönlichen Veränderungsprozess in der gegebenen Zeit zu durchlaufen und genauso entscheidet das Unternehmen, ob es dem Mitarbeiter die persönliche Veränderung zutraut. Ist dies der Fall, braucht der Mitarbeiter ein klares Ziel und die erforderlichen Maßnahmen, um diese persönliche Entwicklung abzusichern. Ist dies nicht der Fall, ist eine innerbetriebliche Versetzung des Mitarbeiters oder aber eine Trennung vom Mitarbeiter der einzig richtige Weg. Solange in diesem Prozess mit offenen Karten gespielt wird, ist das Prozedere zwar hart aber fair und letzten Endes der einzig konsequente Weg.

4. Das Konzept wird um politisch wichtige Mitarbeiter herumgestrickt.

Sind die meisten Konzepte noch von Klarheit geprägt, kommen spätestens in der Realisierung persönliche und politische Netzwerke innerhalb des Unternehmens zum Tragen. Hier ist es ein Fehler, das Konzept aufgrund der persönlichen Befindlichkeit Einzelner stellenweise aufzuweichen und für diese Einzelnen Inseln zu schaffen, um in alten Verhaltensmustern verweilen zu dürfen. Es ist gerade die Chance von Organisationsveränderungen, dass sich persönliche und politische Netzwerke im Unternehmen noch einmal neu bilden, organisieren und damit Veränderungsgeist unterschwellig mittragen.

5. Angst vor Fehlern lähmt den Veränderungsprozess.

Der Umsetzungsplan aus der Konzeptionsphase, der als Basis für das Realisierungsprojekt dient, ist ein Plan – nicht mehr und nicht weniger. Es ist von zentraler Bedeutung, dass so ein Plan existiert, aber wie ein jeder Plan, ersetzt er nur Zufall durch Irrtum. Das heißt beim Erstellen des Planes lässt sich nicht jede Entwicklung 100%ig vorhersehen. Also unterliegt eine jede Veränderung in gewisser Weise dem Prinzip von „Trial and Error“. Allen Projektbeteiligten muss von Anfang an klar sein, dass die Inhalte des Konzeptes Vorlagen sind, die im Verlaufe der Realisierung feinjustiert werden müssen und lediglich einen Zielrahmen vorgeben. Folglich braucht ein solches Veränderungsprojekt Pioniergeist in der Form, dass neue Dinge ausprobiert werden und im Falle eines Fehlers eine saubere Ursachenanalyse durchgeführt und das Konzept entsprechend angepasst wird. Folgen alle Beteiligten konsequent diesem Vorgehen, entsteht eine Veränderung, die dem Zielbild aus dem Konzept entspricht und die Mitarbeiter lernen dazu, verantwortungsvoll und unternehmerisch mit den Herausforderungen von Veränderungen umzugehen.

Erfolgsbericht:

3 Erfolgsfaktoren zur Zertifizierung

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

Erfolgreich zertifiziert durch 3 Erfolgsparameter: Planvolles Handeln, Top-Down und Kräfte fokussieren.

1. Verbindliche Planung, enge Projektteamkommunikation.
2. Vorgehensweise „Prozessbeschreibung“: Vom Groben ins Detail.
3. Jeder macht das, was er am besten kann.

In diesem Projekt hat uns der Vertrieb der deutschen Sparte eines weltweit agierenden Logistikkonzerns damit beauftragt, seine Zertifizierung zu begleiten. Während der Unternehmensbereich „Abwicklung“ bereits zertifiziert war, galt es nun, einheitliche Vorgehensweisen in sämtlichen Niederlassungen der Vertriebspartie einzuführen und entsprechend zu zertifizieren.

Das Projekt dauerte 9 Monate und wurde mit dem Siegel des TÜV erfolgreich abgeschlossen. 3 Erfolgsparameter waren die wesentlichen Säulen für den Projekterfolg.

Erfolgsfaktor „Planvolles Handeln“

Vom ersten Kick-Off-Meeting über die Arbeit in den verschiedenen Funktionseinheiten des Vertriebs bis hin zum letzten Audit durch den TÜV haben wir das Projekt mit dem Projektteam exakt und verbindlich aufgeplant und die Einhaltung des Plans über die gesamten 9 Monate im Rahmen einer engen Projektteamkommunikation sichergestellt.

Erfolgsfaktor „Top-down“

Gerade in großen Konzernen und Unternehmen wird es deutlich, dass ein wesentlicher Treiber des Erfolgs

die Vorgehensweise vom Groben ins Detail ist. Was sich sowohl in der Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuchs widerspiegelt, indem man sinnvollerweise aus den Kapitelüberschriften in die Tiefe geht, als auch in der Prozessorganisation, in der es zuerst einmal Sinn macht, Kernprozesse zu benennen, um sie dann in ihre Teil- und Detailprozesse zu zergliedern. Der verzweifelte Anruf einer Teilprojektleiterin macht deutlich, dass sich Strukturen von unten nach oben nur schwerlich ausbilden lassen „Bitte helfen Sie mir, ich habe mit meinem Team mittlerweile 380 Detailprozesse beschrieben und wir finden überhaupt kein Raster, diese Detailprozesse in sinnvollen Einheiten zu clustern.“ Die Teilprojekte, die Top-Down vorgegangen sind und zuerst die Strukturen ausgebildet haben, um anschließend darin die erforderlichen Detailprozesse zu beschreiben, hatten zum einen zu jeder Zeit den Überblick und zum anderen die Möglichkeit, überflüssige Prozesse sofort zu erkennen und zu eliminieren. Während der gerade geschilderte Hilferuf deutlich macht, dass dies in der Praxis kaum noch realisierbar ist, wenn man auf der Detailebene begonnen hat.

Erfolgsfaktor „Kräfte fokussieren“

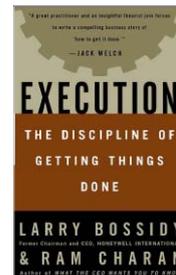
Jeder macht das, was er am besten kann. Das galt auch im Rahmen dieses Projektes. Die Fachexperten haben die Prozessebene erarbeitet und dafür Sorge getragen, dass diese Prozesse in allen Niederlassungen gelebt worden sind und die eher an Normen orientierten Mitarbeiter haben sich mit den aus der DIN EN ISO geforderten Strukturen eines Qualitätsmanagement-Handbuchs auseinandergesetzt und diese so erarbeitet, dass die Zertifizierer im Anschluss voll des Lobes waren.

Am Ende stand ein Erfolg, den das 50-köpfige Projektteam zu Beginn kaum für möglich gehalten hätte und der gezeigt hat, welche Dynamik auch in großen Konzernen stecken kann.

Execution: The Discipline of Getting Things Done

von Larry Bossidy, Ram Charan

von Holger Kampshoff



Execution: The Discipline of Getting Things Done
Preis: 16,95 EUR
Gebundene Ausgabe: 288 Seiten
Verlag: Crown Business
Auflage: 1 (4. Juni 2002)
Sprache: Englisch
ISBN-10: 0609610570
ISBN-13: 978-0609610572



CEO-TIPP

Strategie & Führung

Organisation & Prozesse

Erfolgsbericht

Gelesen

Termine & Veröffentlichungen

Mandat-Intern

Die Autoren des Buches wissen, wovon sie reden, denn Larry Bossidy ist ehemaliger CEO und heutiger Chairman des amerikanischen Unternehmens Honeywell International Inc. und ehemaliger COO von General Electric, der in seinem Leben vielfach Erfahrungen mit dem Entwickeln von Strategien und deren Umsetzung persönlich gemacht hat. Ram Charan ist ehemaliger Dozent an der Harvard Business School und anerkannter Executive-Berater, der sich in vielen Unternehmen ein Bild von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Konzeptrealisierungen machen durfte und sich vielfach damit beschäftigt hat, die Ursachen für Erfolg und Misserfolg herauszuarbeiten.

Das zentrale Thema des Buches ist die Kluft zwischen den Versprechen, die Manager bezüglich Entwicklung und Veränderungen machen und den tatsächlichen Ergebnissen, die in den jeweiligen Organisationen erzielt werden. Das Buch ist unterteilt in 3 Teile und insgesamt 9 Kapitel.

- Part 1: Why Execution Is Needed**
- Part 2: The Building Blocks of Execution**
- Part 3: The Three Core Processes of Execution**

Im ersten Teil widmen sich die Autoren der Beschreibung dessen, was sie unter Realisierung verstehen und wie die Fähigkeit, Strategien zu realisieren, Unternehmen von ihren Wettbewerbern deutlich unterscheiden kann. Zu diesem Zweck ist der erste Teil in 2 Kapitel unterteilt:

1. The Gap Nobody Knows
2. The Execution Difference

In Teil 2 machen die Autoren deutlich, dass Realisierung kein Selbstläufer ist. Aus Sicht der Autoren bedarf es essentieller Bausteine, die erforderlich sind, um Strategien Realität werden zu lassen. Die wichtigsten 3 Bausteine sind aus Sicht der Autoren die persönlichen Prioritäten des Unternehmenslenkers, das soziale Netzwerk eines Kulturwandels im Unternehmen und die richtige Auswahl und Bewertung der Mitarbeiter, die in der Lage sind, die erforderlichen Veränderungsprozesse durchzuführen. Jedem dieser 3 Bausteine haben sie ein Kapitel gewidmet:

3. Building Block One: The Leader's Seven Essential Behaviors
4. Building Block Two: Creating the Framework for Cultural Change
5. Building Block Three: The Job No Leader Should Delegate - Having the Right People in the Right Place

Der dritte Teil vermittelt das praktische Know-how und beleuchtet dabei die 3 Kernprozesse Personal, Strategie und Ausführung in der Form, dass die Autoren aufzeigen, was den einzelnen Prozess zum richtigen Ergebnis führt und wie die 3 Prozesse miteinander verwoben sind. Dazu haben die Autoren den 3. Teil in 4 Kapitel unterteilt:

6. The People Process: Making the Link with Strategy and Operations

7. The Strategy Process: Making the Link with People and Operations
8. How to Conduct a Strategy Review
9. The Operations Process: Making the Link with Strategy and People

Im Anschluss an diese 3 Kapitel dieses Buches kommen die Autoren zu ihrer eigenen Conclusio und formulieren diese in einem Brief an ein neues Verständnis von Führungskraft.

95 von 100 guten Strategien und Konzepten scheitern in der Umsetzung. Dies allein ist Grund genug, diesen 270 Seiten Aufmerksamkeit zu schenken. Dazu lässt sich die Empfehlung von Jack Welsh zitieren „A great practitioner and an insightful theorist join forces to write a compelling business story of 'how to get it done.'“

Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★

Bietet das Buch Denksätze 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?

Inselfaktor ★★★★★

Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?

Mandat und die Medien

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

In der Ausgabe 3/2010 der Zeitschrift bdrv aktuell des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V. (bdrv) ist ein Fachbeitrag von Dr. Quelle zum Vortragsthema „Stehen Sie sich selbst im Weg? – Sieben Schritte für den persönlichen und beruflichen Erfolg“ erschienen.

Lesen Sie hier den Start:

Jeder von uns definiert Erfolg unterschiedlich. Wirtschaftlicher Erfolg, Anerkennung, Status, größtmögliche Freiheit, all dies sind mögliche Ausprägungen von Erfolg. Ein jeder Mensch muss dabei seine eigene Definition finden. In meiner Arbeit als Managementberater Sorge ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen bei Mandat für profitables Wachstum der von uns betreuten Unternehmen. In mehr als 100 Unternehmen und über 300 Projekten haben wir bisher mit weit über 5.000 Menschen aller Hierarchiestufen gearbeitet: Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer, leitende Mitarbeiter, Fachexperten, gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte, Freiberufler. Wir sind Dutzenden von Nationalitäten begegnet und haben auf diesem Wege sieben herausragende Schlüsselfaktoren herausgearbeitet, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden:

1. Fokus und Disziplin
2. Marketingkompetenz
3. Verkaufskompetenz
4. Handeln
5. Zeitmanagement
6. Innovation & Kreativität
7. Selbstwertschätzung

Den vollständigen Artikel lesen Sie auf der Website www.salecatalog.de/scs/export/Uts1NoiHEUa0/scv.htm?mode=catalog&catalogID=3033&campaignID=3038&width=945&height=670&bgcolor=FFFFFF - Seite 6.



Telekonferenz-Buch 2009 „Das Wachstum führen“

Satz und redaktionelle Arbeiten des vierten Buches von Dr. Guido Quelle sind vollbracht. Die Dateien sind an den Verlag übermittelt und in Kürze ist „Das Wachstum führen – Das Buch zur 7-teiligen Mandat Telekonferenz-Serie 2009“ verfügbar. Unser erstes Hardcover-Buch enthält gemäß den Titeln unserer Telekonferenzen in 2009 folgende Kapitel:

- „Führen in rauer See“
- „Warum Sie Ihre Zeit nicht managen können“
- „Die Projektflut überleben“
- „Stoppen Sie alle Motivationsinstrumente“
- „Konflikte? Immer her damit“
- „Verändern Sie sich, sonst tut es die Welt für Sie“
- „Wachstumsbremsen finden und eliminieren“

„ON AIR“ Video-Interview mit Dr. Guido Quelle

Im Rahmen der Vortragsserie für den VTH-Verband Technischer Handel e. V. „Das war schon immer so – wachsen Sie gegen den Strom“ wurde Dr. Guido Quelle von Bernhard Flacke, Redaktion Technischer Handel, interviewt. Sehen Sie hier das Interview „Erfolgreich gegen den Strom“: [Zum YouTube-Video](#)



<http://www.youtube.com/watch?v=U4aE-Bd9WeY>

Wir danken Herrn Thomas Vierhaus und Herrn Bernhard Flacke für die gute Zusammenarbeit. Zur Website des Technischen Handels, dem Kompetenzmedium für Technische Händler, gelangen Sie hier: www.technischerhandel.com



Mandat-Telekonferenz-Serie

Wachstum: Anforderungen an das Top-Management - Interview mit Christoph Zeiss

Für die Konferenzen
in 2010 registrieren

Werte-Orientierung statt Selbstwert-Maximierung

„Die Treppe kehrt man von oben.“ Mit diesem Bild verdeutlichte Christoph Zeiss, Managing Partner der Top 3-Personalberatung Heads!, auf der Mandat-Telekonferenz den Weg der Unternehmensführung, Wachstumshemmnisse zu identifizieren und zu überwinden. Im Interview mit Dr. Guido Quelle berichtete er, welche Anforderungen an einen Top-Manager heute und in Zukunft gestellt werden.

Tatsächliche Erfahrungen und tatsächlicher Erfolg bilden aus Zeiss' Sicht die Basis für den zukünftigen Erfolg einer neuen Führungspersönlichkeit. Mit einem prozessorientierten Vorgehen identifizierten die Heads!-Berater die geeigneten Kandidaten. „Neben der fachlichen beschäftigen wir uns insbesondere mit der intellektuellen und der sozialen Kompetenz der Kandidaten“, beschreibt Zeiss die eigene Vorarbeit. Leider werden Manager nicht wie Trainees durch ein mehrtägiges Assessment Center geschickt, sondern treffen im Rahmen gepflegter Gespräche auf den Aufsichtsrat bzw. die Eigentümer. Es muss schon vorher geprüft werden, ob die oder der Neue das Spiel in der obersten Liga beherrscht.

Nachdem inmitten der Wirtschaftskrise Manager insbesondere für die Stabilisierung von Märkten platziert wurden, tritt nun das Wachstum langsam wieder in den Vordergrund der Suchaufträge. Vorreiter ist die Private Equity-Branche, die immer einen Frühindikator liefert.

Von Anfang an: An Werten orientieren statt am eigenen Selbstwert

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren, um für Wachstum sorgen zu können, liegen in der Person des neuen Managers. Diejenigen, die sich mit Self Branding beschäftigen, sind meist die falschen. Das trifft insbesondere in familiengeführten Unternehmen zu. In Bezug auf die geforderte Werte-Orientierung gibt Zeiss zu bedenken, dass der Werte-Kanon des Unternehmens auf den jeweiligen Aufgabenbereich operationalisiert werden muss, damit er gelebt werden kann. Eine lose Zusammenstellung sogenannter Werte, die unternehmensübergreifend austauschbar und nichtssagend an Bürowänden hängt, ist wertlos, so der Headhunter.

In der Startphase eines neuen Top-Managers gilt es, behutsam die Unternehmensziele zu hinterfragen, wie ernst es die Eigentümer mit dem Wachstum meinen. „Zuhören

statt Akzente setzen, sollte die Devise für die ersten 100 Tage lauten. Außer natürlich, wenn der Manager für eine Sanierung geholt wurde“, führt Zeiss aus. Um die eigene Position abzusichern, sei ein Einarbeitungsplan – selbst für einen CEO – vonnöten, der neben Informationsroutinen gegenüber Aufsichtsrat und Eigentümern auch Kriterien zur Selbstkontrolle der Zielerreichung enthält.

Mit der Übersetzung der Wachstumsstrategie ins Tagesgeschäft muss der neue Top-Manager seine Qualifikation für die „Champions League“ unter Beweis stellen – gegenüber Aufsichtsrat, Managementkollegen und Mitarbeitern. Konsequenz zeigen und Rückgrat haben: Auch das ist eine Übersetzung von Werten in den Unternehmensalltag.

Internationales Top-Management: Wunsch und Wirklichkeit

Der internationale Fokus der Kandidaten wird für die Auftraggeber immer wichtiger. „Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass sich die Vorstands- und Aufsichtsratsgremien selbst interkultureller aufstellen müssen. Häufig erlahmt das Interesse potenzieller Kandidaten angesichts einer sehr deutsch geprägten Unternehmenskultur des Auftraggebers, einer relativ strengen Hierarchie und nicht zuletzt einer im internationalen Vergleich geringeren Bezahlung“, beschreibt Zeiss seine Praxis. „Und wenn ein Aufsichtsrat kein Englisch spricht, gibt das erst recht kein gutes Bild bei der Platzierung eines Kandidaten.“ So könne ein Suchauftrag an Heads! durchaus den Ausgangspunkt einer intensiven und auch fruchtbaren internen Diskussion um Unternehmensführung und -kultur bilden, schmunzelt Zeiss.

Termine

Die nächste Telekonferenz startet am 16. August (ACHTUNG: Terminänderung, vormals 9. August) um 17.00 Uhr: „Strategie: Keine Einbahnstraße“. 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/500-ueberblick.html.

Bisher nicht registrierte Interessenten können die Telekonferenz-Aufzeichnung als MP3-Download oder auf CD für 49,00 € bei uns erhalten.

Aktuelle Vortragstermine
gibt es auf unserer Website:
www.mandat.de

Mandat-Vortragstermine

Derzeit ist Vortrags-Sommerpause. – Kommende Vortragsthemen.
Schreiben Sie uns bei Interesse: info@mandat.de

22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Wiesbaden
23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
(Dr. Guido Quelle) Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen

Bisherige Vorträge in 2010

09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Düsseldorf
16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
23. März 2010,: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
21. April 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Verband der Deutschen Dentalindustrie, Köln
22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Verband deutscher Mode- und Textildesigner e.V., München
30. April 2010: „Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“
(Holger Kampshoff) VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG, Münster
03. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. , Dresden
05. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Kundenveranstaltung der WGZ BANK AG, Münster
11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
17. Juni 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V., Dresden
02. Juli 2010: „Persönliche Voraussetzungen im Umgang mit Veränderungen“
(Holger Kampshoff) LDT Nagold, CBR Campus, Kirchhorst

„Der Mensch liebt das Neue und er hasst die Veränderung“

Vortrag von Holger Kampshoff:
„Persönliche Voraussetzungen im Umgang mit Veränderungen“

Am 2. Juli 2010 hatte Holger Kampshoff die Gelegenheit, im Rahmen eines CBR Campus vor den Geschäftsführern und Dozenten der LDT Nagold zu den Charakterzügen veränderungsfähiger Menschen zu referieren.

In dem Vortrag sind 5 wesentliche Säulen veränderungsfähiger Menschen herausgearbeitet worden.

1. Veränderungsbereitschaft:

Nur wer Veränderungen mit positiven Glaubenssätzen belegt und innerlich bereit ist, sich auf die Veränderung einzulassen, wird sich auch wirklich verändern können und damit die Voraussetzung schaffen, einen Veränderungsprozess mitzugestalten.

2. Verantwortung für das eigene Handeln:

Veränderungsfähige Menschen wissen, was sie wollen und was sie nicht wollen. Sie suchen Chancen und Wege innerhalb ihres eigenen Handlungsspielraums und wissen genau, wo ihre eigenen Grenzen sind, sprich, an welchen Stellen sie die Veränderung nicht mitgehen wollen. Das unterscheidet sie deutlich von Veränderungsverhinderern, die in jeder Suppe ein Haar finden und darauf warten, dass die erkannten Barrieren von anderen erst einmal abgebaut werden, bevor sie selbst aktiv werden.

3. Ziele:

Veränderungsfähige Menschen setzen sich Ziele und sind dazu in der Lage, diese anspruchsvoll und messbar zu gestalten, ohne sich dabei selbst zu überfordern. Diese selbst gesetzten Ziele haben eine scheinbar magi-

sche Anziehungskraft und sind in der Lage, eine nachhaltige Aufmerksamkeit und Handlungsbereitschaft in der betreffenden Person zu erzeugen.

4. Strukturen und Maßnahmen:

Sobald klare Zielbilder vorhanden sind, generieren veränderungsfähige Menschen die erforderlichen Strukturen und Maßnahmen, in denen die Ziele in ihre Einzelteile zerlegt werden und in anfassbare und abarbeitbare Aufgaben untergliedert werden. Diese Strukturen sind in der Regel so aufgestellt, dass das Ziel umfassend abgedeckt wird und mit einem klaren Terminraster versehen, so dass auch der Fortschritt ablesbar und messbar wird und bleibt.

5. Konsequenzen umsetzen und kontrollieren:

Zu guter Letzt sorgen veränderungsfähige Menschen dafür, dass Ziele und Strukturen nicht nur gute Vorsätze sind, sondern durch konsequentes Umsetzen und kompromissloses Kontrollieren in die Tat umgesetzt werden. Letztendlich ist es meist die Konsequenz, die im Umfeld auffällt und Respekt einflößt, denn Wunschvorstellungen und Ziele generieren sich schnell und deren konsequente Verhaltensänderungen und ein von Kompromisslosigkeit geprägtes Handeln in Form von Dranbleiben und sich nicht vom Weg abbringen zu lassen, erfordert eiserne Disziplin und ist für viele Menschen eher die Ausnahme als die Regel auf ihrem Lebensweg.

Dem Vortrag folgte eine angeregte Diskussion, die später in der kraftvollen und innovativen Atmosphäre des Wildlands und des Allertals Fortsetzung fanden.

Wer ist eigentlich Janine Koppert?



Als neue Assistentin der Geschäftsführung hat sich Janine Koppert nach nur wenigen Wochen bereits so gut in die Mandat-Themen eingearbeitet und bestens in das Mandat-Team eingefunden, dass wir meinen könnten, sie wäre schon viel länger bei uns. Lesen Sie hier mehr:

Nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung als Bürogehilfin im Jahr 1988 wurde Janine Koppert von ihrem Ausbildungsbetrieb übernommen. Sie war zunächst als Sekretärin/Sachbearbeiterin tätig. Um den Anforderungen gerecht zu werden, entschloss sie sich, von 1993 bis 1994 eine berufsbegleitende Ausbildung zur Sekretärin (IHK) zu absolvieren. Es gibt also immer noch Menschen, die das Stenografieren beherrschen.

Ab 2002 war sie als Assistentin im Bereich Marketing/Vertrieb tätig. Nach Eigentümerwechsel des Unternehmens und der damit verbundenen Umstrukturierung in eine reine Produktionsgesellschaft, wurde der Aufgabenbereich von Janine den veränderten Organisationsstrukturen an-

gepasst und verändert: Neben verschiedenen Projektarbeiten und administrativen Tätigkeiten ist hervorzuheben, dass Janine europaweit in englischer Sprache Anwenderschulungen für Verkäufer und Händler über die Handhabung einer produktspezifischen DVD in verschiedenen Niederlassungen des Unternehmens durchgeführt hat.

Durch ihr berufsbegleitendes Abendstudium zum Betriebswirt (VWA) von 2000 bis 2003, verfügt Janine über umfassende und vielseitige Fachkenntnisse, die in ihrer Arbeit bei Mandat gefordert werden.

Im Jahr 2008 wechselte Janine innerhalb des Unternehmens in den Bereich Financial Services. Dort war sie als Vertriebsassistentin und Contract Manager für die Länder Deutschland, Österreich und Schweiz tätig. Durch die Mitarbeit in internationalen Projektteams und Erstellen von Reports in englischer Sprache, spricht und schreibt Janine fließend Englisch.

Janine Koppert lebt gemeinsam mit ihrem Lebensgefährten und ihrer 12-jährigen Tochter in Essen. Schön, dass Du an Bord bist!

Mandat bildet erneut aus

Nachdem mit Nadine Pütter auch unsere letzte Auszubildende ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen hat (in „Kommunikation“ sogar mit einem „Sehr gut“), wollen wir weiteren jungen Menschen berufliche Perspektiven eröffnen. Ausbilden werden Janine Koppert für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Bürokommunikation und Nadine Müller für den Beruf Mediengestalter/in Digital und Print.

Die Suche im Bereich „Mediengestalter/in Digital und Print“ war bereits erfolgreich. Laura Schipper heißt unsere neue Auszubildende, die von Nadine Müller ab dem 01.09.2010 durch die Ausbildung begleitet wird. Mehr zu Laura im nächsten Mandat Growthletter.

Die Suche nach einer/einem Auszubildenden Kauffrau/Kaufmann für Bürokommunikation läuft auf Hochtouren.

Wir suchen ebenfalls ab sofort eine/einen Junior-Berater/in zur Unterstützung unseres Teams. Die ausführlichen Stellenbeschreibungen finden Sie auf unserer Homepage, sie stehen für Sie zum Download bereit: <http://mandat.de/de/7-Karriere.html>

Bewerbungen oder Empfehlungen richten Sie bitte per E-Mail an: janine.koppert@mandat.de

Was ist Gautschen?

„Gautschen“ oder auch „Wassertaufe“ ist eine überbrachte Tradition: Das Lehrpersonal taucht die Mediengestalter in ein Holzfass, um sie so nach bestandener Abschlussprüfung von den Sünden ihrer Ausbildungszeit reinzuwaschen.

Nadine Pütter durfte es zum Abschluss ihrer Ausbildung am 9. Juli 2010 erleben.



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
Dr. Guido Quelle

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: Phototom
© S. 1-2, 4-6: MAXFX,
Nikolay Okhitin, Galyna
Andrushko, matttilda,
emeraldphoto, Bild 7: TZDo
© S. 3, Bild 3: leviticus
www.istockphoto.com
© S. 5: helix
© S. 6: Mandat (Grafik)
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: www.bdvb.de (Titelblatt)
Mandat (Screenshot)
© S. 12: CD-Cover: Mandat
© S. 15: Mandat

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

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Janine Koppert
janine.koppert@mandat.de



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter erscheint am 06.09.2010.