

ANDY DUKE
JAHR EINS

**ANDY DUKE
JAHRBUCH**

01 - 2016/17

ANN

1. ZUVERSICHT

07 | Einleitung
11 | Das erste Kapitel
13 | Über die Zuversicht

IDY

2. BEGINN

19 | Corporate Identity
23 | Corporate Design

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Jahrbuch auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher

Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

DU

3. THEMEN

33 | Entscheiden
37 | Agil arbeiten
43 | Führen
49 | Forschen
53 | Werten

IKIE

4. AUSBLICK

63 | Brainsoftware Update

Erstes Jahr
Andy Duke –

*Im Glanz
vieler Einsen*

Vorwort von Elisa Eichner /
Andy Duke GmbH

Keine Zahl ver- sprüht mehr Glanz als die 1

*Sie ist von allem der Anfang
oder die Spitze, die kleinste
natürliche Zahl und doch die*

*Bewertung vom Größten in der Vollkommenheit,
denn sie ist pure Einheit:*

eine Persönlichkeit, eine Welt.

*Das Fundament aller Zahlen, wenn man davon
ausgeht, dass alle anderen Zahlen nur durch die
Teilung dieser Einheit entstehen. Besonderheit und
fast unbeschreibbare Magie liegt in den ersten
Malen:*

der erste Schultag, die erste Liebe.

*Kein Zufall: Ein Mensch stellt sich im ersten Lebens-
jahr aufrecht.*

*Es wird absehbar, worauf ich hinaus möchte: Das
erste Jahr Andy Duke, ein besonderes Jahr, in dem
sich das Unternehmen sowohl aufstellt und positio-
niert, als auch seine eigene Identität findet.*

*Wir möchten Sie mit diesem Büchlein an den
ersten Schritten teilhaben lassen. Denn Andy Duke
verstand sich von Anfang an als Summe vieler
Einheiten. Oder wie der antike Philosoph Plotin 250
n. Chr. schrieb:*

*„Jede Vielheit ist eine Vielheit von Einheiten,
setzt also eine Einheit voraus.“*

*Was das bedeutet, darauf gehen die beiden Grün-
der auf den nächsten Seiten genauer ein.*

*Als erste Angestellte wird meine Karriere immer
sehr eng mit Andy Dukes Geschichte verknüpft sein:
So ist es mein erstes Jahr im Berufsleben, das ich
mit Andy Duke erlebe. Wie ich finde: Einmalig.*

ZUVERSICHT

A

uf einmal war die Zeit reif. Es doch zu wagen. In diesem Leben eine eigene Firma zu gründen und aufzubauen. Wie lange gingen mir diese Gedanken schon durch den Kopf? Ich weiß es nicht genau. Vieles sprach dafür, in der unternehmerischen Teilverantwortung bei Management Partner zu bleiben. Immerhin war ich seit 1990 dabei und schon lange Gesellschafter. Warum den Sprung ins kalte Wasser wagen, da ich doch unternehmerisch mitgestalten konnte? Klar, das Unternehmerische hat mir stets gefallen. Schon in der Schule. Ich habe englischsprachige Kassetten besprochen und verkauft. Als Student habe ich eine englischsprachige Zeitschrift „Points at Issue“ herausgegeben. Bei Schering als Berufseinsteiger „Internationales Finanzmanagement“ konnte ich sehr eigenverantwortlich die Tochtergesellschaften im Ausland betreuen. Und dann bei Management Partner sowieso. Über viele viele Jahre. Aber reicht das als Begründung für die eigene Firma? In meinem Alter? Nein, sicher nicht.

Nächster Versuch: Mich hat immer interessiert, was Unternehmen erfolgreich macht. Das liegt mehr in der Art und Weise, WIE sie etwas tun als allein in dem, WAS sie tun. Mit der Zeit hat mich mehr beschäftigt, wie Verhaltensmuster oder ganze Systemdynamiken in den Unternehmen erkannt werden können. Regelmäßige Supervisionen mit Bernd Opp sowie eine dreijährige Ausbildung bei Robert und Rosalind Fritz in Vermont in den USA haben meine Kompetenzen erweitert. Das Lassalle Institut in der Schweiz und persönliche Reflexion haben meine Sinne geschärft. Eine der bedeutendsten Erfahrungen war dabei, durch das Nadelöhr der eige-

nen Veränderung zu gehen. Mir selbst bewusst zu machen, was ich dabei denke und fühle. Das zu behalten, was tauglich ist und auszusortieren, was nicht mehr tauglich ist. Mit der Zeit habe ich selbst durchlebt, auf was es in Veränderungsprozessen ankommt. Die strategische Ausrichtung, die Strukturen, die Prozesse und die Kultur zu einem stimmigen Gesamtbild zu orchestrieren. Und Plattformen zu bauen, auf denen die Menschen in den Unternehmen sich mitentwickeln, sich ihren eigenen Anteil bewusst machen. Reicht das als Begründung für die Firmengründung? Wohl auch nicht.

Also denn, auf ein Drittes: Warum? Die ehrliche Antwort: ich weiß es nicht. Das Leben zog mich in diese Richtung. Nachdem ich mir das „eingestanden“ hatte, ging es los. Meine Familie stand hinter mir, riet mir zu diesem Schritt. Das eine folgte auf das andere. Neujahr 2016 haben Claudia Fürst und ich geklärt, zusammen eine Firma zu gründen. Gesagt, getan: Am Freitag, den 1. April 2016 ging die Andy Duke GmbH an den Markt! Es lief wie am Schnürchen. Das zeigt mir: Die Entscheidung war richtig. Heute fühlt es sich völlig normal an. Wer hätte das vor einem Jahr gedacht?



Text von
Dirk Andreas
Kochan

„**D**a war er, der Gedanke. Im September 2015 im Bayerischen Wald. Vielleicht war das Zufall, vielleicht auch nicht. Meine Vorfahren kommen alle aus dem Bayerischen Wald. Ich werde mich selbständig machen. Nicht leicht zu verstehen. Seit 11 Jahren war ich Beraterin bei Management Partner. Dort hatte ich mein Berater-Handwerk gelernt und mich zur Organisationsberaterin entwickelt, die vor allem komplexe Prozesse begleitet. Davor war ich 13 Jahre lang Managerin in der Welt des Automobils.

Ursprünglich hatte ich Psychologie mit Abschluss Diplom in Mannheim und Heidelberg studiert. Da es in Mannheim „nur“ Arbeits- und Organisationspsychologie bzw. Pädagogische Psychologie im Hauptstudiengang gab, hatte ich nach Heidelberg gewechselt. Wollte ich doch Klinische Psychologie studieren. Meine erste Stelle war dann auch im Klinikum Mannheim. Und obwohl ich sehr privilegiert war, war ich doch eine der wenigen mit einer klinischen Vollzeitstelle, hat es mich dann in die Wirtschaft gezogen. Mir war gar nicht ganz klar, warum. Aber es war so. Ich wollte raus aus meinem „therapeutischen Elfenbeinturm“ – so empfand ich das damals – hinein ins „richti-



ge Leben“. Über meine gute Diagnostik- und Statistikausbildung bekam ich eine Marktforschungsstelle bei der HONDA Deutschland GmbH in Offenbach. Dort machte ich Karriere bis hin zur Managerin der 2. Ebene für Vertrieb und Marketing. Nach einer Zwischenstation bei der Emil Frey Gruppe Zürich hatte ich mit 40 Jahren wieder das Gefühl, es müsse ein radikaler Wechsel her – ohne, dass beim Arbeitgeber irgendetwas nicht stimmte. Ganz im Gegenteil, der Abschied fiel mir sehr schwer. Doch nun hatte ich das Gefühl, meine Psychologie wieder reinholen zu wollen. Da war Beratung genau das Richtige. Und so kam es dann auch. Seit ich in der Beratung bin, verbinde ich die betriebswirtschaftliche Seite meiner Managerlaufbahn mit der psychologischen Seite meiner Ausbildung. Die soziologische Seite lernte ich durch die beständige Supervision, die ich konsequent und kleinräumig von Anfang an beim Dipl.-Soziologen Bernd Opp genoss. Und das systemische Denken eignete ich mir in vielen Weiterbildungen an. Die Praxis der Beratung ist und bleibt jedoch das Hauptlern- und Entwicklungs-

feld. Daher ist der Wechsel ins Unternehmertum für mich auf der einen Seite gar kein so großer Schritt gewesen, da die Inhalte ja gleichbleiben. Auf der anderen Seite dann aber doch: Wie wird es sein ohne eine Organisation im Rücken? Meine Erfahrung: verblüffend einfach. Die Auswirkungen sind geringer als gedacht. Die Freiheitsgrade der Selbstbestimmtheit sind so hoch – eine einzige Freude. Hinzu kommen Erfahrungen mit Netzwerken. Ein Kapitel, das wir gerade erst aufgeschlagen haben. Was bisher geschah? Blättern Sie einfach um.



Text von
Claudia
Maria Fürst



DIRK A. KOCHAN
Geschäftsführer
kochan@andyduke.com

CLAUDIA M. FÜRST
Geschäftsführerin
fuerst@andyduke.com

CHRISTIAN AST
Netzwerktechnik
christian.ast@c-ast-netzwerktechnik.de

STEFAN BARTHEL
Steuerberatungsgesellschaft
info@barthellinhart.de

SIEGLINDE BINNINGER
Markenbildnerin
s.binninger@sieglinde-binninger.de

ELISA EICHNER
Strategische Gestalterin
eichner@andyduke.com

EIKE ENDERS
Creative Director
enders@andyduke.com

DORIS FRITZ
Projektpartnerin
info@dorisfritz.com

KARIN HOLZÄPFEL
Kaufmännische Leitung
holzaepfel@andyduke.com

KONSTANTIN KOCHAN
Werkstudent Beratung
konsti.kochan@gmx.de

NIKOLAUS KOLIUSIS
Inspiring Artist
mail@koliusis.de

BERND LAUBENGAIER
Drucktechnologie
www.laubengaier.biz

JÖRG LORENZ
Immobilienmanager
lorenz@fritzp.com

BERND OPP
Supervisor
bernd.opp@t-online.de

STEPHAN VOMHOFF
Netzwerk- und Projektpartner
info@stephan-vomhoff.de

Das erste Kapitel von Andy Duke

Der Steuerberater Stefan Barthel von Barthel & Linhart war die erste Station bei der Unternehmensgründung. Bei ihm ist Claudia Fürst seit Jahren Mandantin. Sie und Dirk Kochan dachten an eine GbR, Herr Barthel empfahl eine GmbH. Warum? Weil die Unternehmensberatung in vernetzten Strukturen Aufträge bearbeiten möchte. Zu diesem Zeitpunkt gab es noch keinen Namen. Das führte zur zweiten Station, bei der sich die vernetzten Strukturen sofort bewahrheiten sollten: Fürst und Kochan luden Geschäftspartner und Klienten in das Atelier von Nikolaus Koliusis ein, um in zwangloser Runde einen Namen zu finden (wie der Namensabend ablief und wie es zum Namen „Andy Duke“ kam, erzählt Dirk Kochan in einem Video: www.youtube.com/andyduke). Nachdem der Name feststand, entwickelte Eike Enders, ein langjähriger Geschäftspartner, das Corporate Design und den Internetauftritt. Die Druckerei von Bernd Laubengaier übernahm das Druckmanagement – auch vielfach bewährt. Dirk Kochan kannte den Patentanwalt, über den die Marke Andy Duke angemeldet wurde. Sieglinde Binninger, die die Marke von Andy Duke herausgear-

beitet hat, hatte Claudia Fürst während einer Fortbildung getroffen und über XING Kontakt aufgenommen. Herr Ast, der EDV-Spezialist, kam ebenso über Claudia Fürst. Die Büroräumlichkeiten in der Neuen Brücke 8 hatte ein alter Bekannter von Dirk Kochan – Jörg Lorenz, Geschäftsführer von FritzP – zufällig gerade zu vermieten. Andy Dukes Kaufmännische Leiterin Karin Holzäpfel ist eine Lions-Freundin von Claudia Fürst. Vielleicht mag es überraschend sein, dass Andy Duke als erste Angestellte eine Strategische Gestalterin eingestellt hat, Elisa Eichner. Sie war aus ihrem privaten Umfeld auf Dirk Kochan und die Neugründung Andy Duke aufmerksam geworden und bewarb sich initiativ. Für die Gründer war die Einstellung – trotz Vorsatz niemanden im ersten Jahr einzustellen – folgerichtig: Das Wissen, das über 20 Jahre angesammelt war, sollte so aufbereitet werden, dass es anderen Menschen etwas nützt. Seither entstehen viele wunderschöne Sachen – auch das Jahrbuch, das Sie gerade in Händen halten. Das Praktikum von Konstantin Kochan – die Namensgleichheit ist kein Zufall – kam gerade recht: Im geschäftlichen Alltag wurde Andy Duke mit 3D-Druck konfrontiert und wollte den Chancen und

Möglichkeiten auf den Grund gehen. Konstantin Kochan hatte gerade sein Studium – International Business – abgeschlossen, war auf der Suche nach Praktika und brennend am Thema interessiert. Vielleicht das Überraschenste bei alldem: Und so geht es weiter! Menschen kommen auf Andy Duke zu oder werden von anderen Menschen mit Andy Duke zusammengebracht, die in Kooperation mit Andy Duke etwas gestalten wollen. Beispielhaft sei die Idee des „Brainsoftware Update“ von Doris Fritz genannt (siehe Ausblick). Am Anfang stellte sich schon die Frage: Kann Andy Duke das alles bezahlen? Und auch das fügte sich wie ein Puzzle zusammen. Was für eine Freude über den ersten Andy Duke-Rahmenvertrag eines Klienten. Es folgten weitere. Stephan Vomhoff bot uns von Anfang an in seiner unnachahmlichen Art Plattformen, die zu Klientenbeziehungen geführt haben. Auch das Unerwartete passierte: Es meldeten sich bis dahin unbekannte Verantwortliche aus Unternehmen, die in irgendeiner Weise von Andy Duke gehört hatten. Die Geschäfte nahmen Fahrt auf und zu unserer aller Freude: Sie halten Kurs.

v.l.n.r.: Bernd Opp, Elisa Eichner, Karin Holzäpfel, Eike Enders, Nikolaus Koliusis, Stephan Vomhoff, Konstantin Kochan, Doris Fritz.



Dieses Jahr war nicht nur für uns, die wir Andy Duke gegründet haben, ein besonderes Jahr, lieber Andy.

2016 war auf der Bühne dieser Welt ein Jahr, in dem manches, was als sicher galt, nicht mehr galt. Wir als Veränderungsberater kennen dieses „das gilt nicht mehr“. Wir kennen das Gefühl der Unsicherheit, des Nicht- und Unbekannten, sehr gut. Es ist unser ständiger Begleiter. Für die Organisationen, die wir beraten, sind solche Zeiten stets große Herausforderungen. Mögen unsere Klienten große Veränderungen zum ersten oder zum wiederholten Male durchleben, Zeiten der Unsicherheiten sind eben Zeiten der Unsicherheiten. Punkt. Alte Sicherheiten gelten nicht mehr. Man weiß nicht wie es ausgeht, sonst wäre es keine Unsicherheit. Der Ausgang ist offen. Wir hören Dich sagen: „Die Zukunft ist doch immer offen!“ Ja, natürlich. Aber es gibt Zeiten, in denen geplante Ereignisse eher eintreten. Und das ist eine Form von Sicherheit. Was hilft nun Menschen in Unternehmen, die unsicheren Zeiten zu bewältigen? Da kommt uns ein Wort in den Sinn, das in der Management-sprache nicht allzu häufig benutzt wird: Zuversicht. Zuversicht meint, dass es in der Zukunft irgendwie gut gehen wird. Es ist nicht wie der Optimismus, der einseitig die Chancen sieht. Zuversicht meint etwas Anderes: wir sehen die Gefahren, wir sehen die Chancen. Und wir gehen davon aus, dass es irgendwie gehen wird. Irgendwie kriegen wir es gut hin. Das ist der Kern von Zuversicht – die Zuversicht in die eigene Kompetenz und Leistungsfähigkeit, mit der unsicheren Zukunft fertig zu werden. Wir haben die Zuversicht in die Unternehmen, dass sie „es“ hinbekommen werden.

Was auch immer „es“ ist. Zuversicht zu haben und zu verbreiten, ist eher eine leise Angelegenheit. Sie ist nicht laut. Sie vertraut letztlich darauf, dass wir es in Zukunft schon irgendwie hinbekommen. Das unterscheidet sie vom Begriff der Hoffnung, die Václav Havel so schön beschrieb: „Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat, egal wie es ausgeht.“ Die Hoffnung ist passiver, reaktiver. Die Hoffnung meint, dass die Zukunft es gut mit uns meint. Die Zuversicht ist aktiver, sie geht davon aus, dass wir die Zukunft meistern können und werden.

Weißt Du, lieber Andy, was uns immer wieder wundert? Wir sind oft zuversichtlicher als die Führungskräfte oder andere Menschen, die wir in Unternehmen treffen. Wir trauen ihnen manchmal deutlich mehr zu, als sie sich selbst. Und vielleicht noch interessanter ist, dass wir uns im Laufe der vielen Jahre ein gutes Sensorium dafür angeeignet haben, wann wir zuversichtlich sein können und wann nicht. Wir sagen auch ganz klar, wenn wir bestimmten Ideen, Projekten oder Vorhaben in den Unternehmen keine Chance geben. Das ist jedoch gar nicht so häufig der Fall. Viel häufiger sind wir diejenigen, die die Fahne hochhalten, die sagen, dass es doch irgendwie klappen könnte. Wir sind aus Erfahrung vom oftmals nicht gehobenen und gesehenen Potenzial unserer Klienten sehr überzeugt. Das finden wir erstaunlich.

Lieber Andy, wir waren zuversichtlich, dass unsere Gründung funktionieren würde, dass wir sie stemmen würden. Sie hat funktioniert. Besser als wir dachten. Die Zuversicht hat sich ausgezahlt. Wir wissen sehr genau, dass äußere Umstände auch noch so gut gemeinte Vorhaben zu Fall bringen können. Das hat das Jahr 2016 auf der Weltbühne oft vorgeführt. Umso schöner, dass für uns dieses 2016 ein wunderbares Jahr war. Im Herzen danken wir all den Menschen, die das zusammen mit uns möglich gemacht haben. Unseren ersten Klienten, den vielen helfenden Menschen, den vielen, die uns unterstützt haben. Und natürlich Dir, lieber Andy, der Du stets an unserer Seite warst. Du hattest stets die Zuversicht, dass es gut mit uns weitergehen wird. Was für eine Freude.

Über die Zuversicht

*Ein Brief an Andy Duke**

*weitere Briefe an Andy Duke
in der Rubrik „Literatur für Entscheider“
auf www.andyduke.com



BEGINN

Die Marke
Andy Duke

Corporate
Identity &
Corporate
Design

Als Corporate Identity wird im Unternehmen die Gesamtheit aller Merkmale beschrieben, die es von anderen Unternehmen unterscheidet. Dazu gehört zum einen das Erscheinungsbild, darüber hinaus die Kultur und das Selbstverständnis, nach innen und außen. Bei Neugründungen wie Andy Duke haben Geschäftsführer die Chance, sich neu zu erfinden – und gleichzeitig das zu bewahren, was es zu bewahren gilt. Das Corporate Design trägt die unternehmerische Identität dabei für alle visuell nach außen. Für beides hat sich Andy Duke Spezialisten ins Haus geholt: Mit Sieglinde Binninger, einer Markenbildnerin, wurde ein halbes Jahr die Andy Duke-Identität geschärft. Der „Artworker“ Eike Enders hat das visuelle Bild zur Marke Andy Duke erschaffen – und berichtet selbst von diesem Prozess.



Der Regisseur David Lynch versetzte sich zeitweise mit Schoko-Shakes und süßem Kaffee in einen Zuckerrausch, Woody Allen (und auch Eike Enders) geht ausgiebig heiß duschen und der Künstler Francis Bacon genoss es, in den Momenten kurz vor der Nüchternheit zu arbeiten. Nur Michelangelo befreite einfach den David aus seinem Marmorblock. Die Wege, an sein Ziel zu gelangen und schöpferisch zu arbeiten sind so vielfältig wie individuell, doch sie haben eines gemeinsam: sie enthalten – außer bei Michelangelo – feste Rituale. Die Entwicklung unserer Marken-Identität folgte den Ritualen der Markenbildnerin Sieglinde Binniger. Im Rückblick wäre nur ein Zuckerrausch süßer gewesen.

CORPORATE IDENTITY

Wiederholung. Immer wieder aufs Neue die gleichen Fragen. Bei der nächsten Sitzung – selbes Spiel. Sieglinde Binningers komplexes Geschäftsmodell liegt in der Einfachheit der Wiederholung. Stunde um Stunde wurde ergründet, was das Erfolgsrezept der Veränderungsberatung Andy Duke ausmachen wird. Im Sinne von Simon Sinek kreisten die Gedanken um das Warum, das Wie, das Was. Wie macht ihr das? Warum macht ihr es genau so, wie ihr es macht? Was ist es, das ihr könnt? Was macht euch aus? So schälte Sieglinde Binninger immer weiter bis zum Kern. Bis zur nächsten Sitzung hatte sie die Kernelemente der letzten Sitzung stets nachvollziehbar in eigenen Worten parat. Wir hätten es auch anders haben können. Doch wir haben uns ganz bewusst für Sieglindes Art entschieden. Ihre Arbeitsweise fügte sich in die Vorstellung von Andy Duke, in emergenten und prozessualen Schritten voranzukommen. Es gab andere Dienstleister, die genaue Vorgaben wollten. Nicht so Sieglinde Binninger. In unsicheren und ungenauen Vorgaben blüht sie erst so richtig auf. In dieser Gemeinsamkeit erreichten wir den ersten Meilenstein in puncto Identität: Andy Duke selbst geht es ebenso mit seinen Klienten. Im komplexen Umfeld finden wir uns sehr gut

DES PUDELS KERN

zurecht, können unsere Klienten durch diffizile Entscheidungsprozesse über mehrere Hierarchie-Ebenen navigieren. Ein schwerer Brocken war es, in einfachen Worten festzuhalten, was Andy Duke macht. Den beiden Geschäftsführern ist es schwer gefallen, die zig Jahre an Berufserfahrung, Weiterbildungen und zahlreichen Kompetenzen in leicht zugängliche Worte zusammenzufassen. Was auf der rationalen Ebene passiert ist natürlich „auflistbar“. Aber was hilft es den Klienten, die erlernten Methoden, Prinzipien und Modelle in ihren Bezeichnungen zu benennen, wenn sie nur eine leise Ahnung haben, was sie wirklich bedeuten? Wie geben wir Klienten ein *Gefühl* dafür, was wir tun? Veränderung geht nun mal mit Rationalität und Emotionalität einher. Was wir können, ist ein fundiertes Handwerk, das beide Welten vereint: Wir rationalisieren Emotionalität und emotionalisieren Rationalität. Sieglinde Binninger schaffte die Lösung durch Perspektivwechsel: „Was erreicht ihr bei euren Klienten in einem Wort?“ Die Antwort war eindeutig zweideutig: *Wirkung*. Durch Mitwirkung. Wie Sie auf den nächsten Seiten lesen können: *MITWIRKUNG* hat es letztendlich ins Logo geschafft und das nicht ganz treffende „Master of Change“ ersetzt.

Zu guter Letzt der krönende Abschluss, der wichtigste Punkt und Kern aller Kerne. Die oberste Prämisse von Andy Duke und der Grund, jeden Tag aufzustehen. Mit diesem „Fund“ war der Prozess mit Sieglinde Binninger abgeschlossen. Die erlösenden Worte sprach Geschäftsführer Dirk Kochan:

Das Fundament der Identität von Andy Duke war gelegt. Unsere unternehmerischen Entscheidungen richten sich seit diesem Tag aus: Wir erzielen Wirkung in Veränderungsprozessen durch die Mitwirkung unserer Klienten und navigieren sie durch komplexe Entscheidungsprozesse – mit dem unternehmerischen Willen unserer Klienten als oberste Priorität. Es gibt

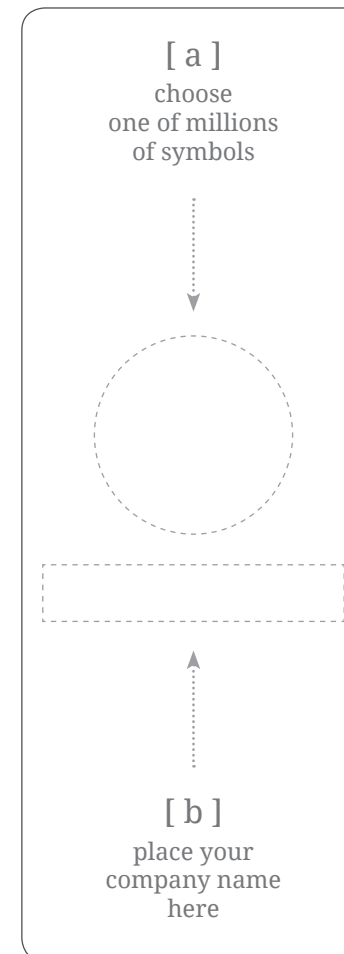


„Was wir uns wünschen und was uns antreibt ist nichts anderes, als den unternehmerischen Willen unserer Klienten in bestmöglicher Weise Wirklichkeit werden zu lassen. Wir haben alles, was unsere Klienten brauchen, ihren unternehmerischen Willen umzusetzen. Wir fordern unsere Klienten heraus und inspirieren sie.“

(noch) nicht die Formel für den perfekten Prozess, nur Eines ist sicher: Prozesse sind nicht einfach oder kompliziert oder komplex oder chaotisch. Sie können sowohl als auch sein - mal so und mal so. Und manchmal alles zur gleichen Zeit. Dieses Wechselspiel beherrschen wir und das geben wir weiter. ●

CORPORATE DESIGN

*Unser freier Creative Director Eike Enders
über die Entstehung des Andy Duke-Logos*



*Im Prinzip ganz
einfach, oder?*

Es dürfte nun etwa 25 Jahre her sein, dass ich das erste Firmen-Logo gestaltet habe. Damals musste man noch ohne Smartphones, Tablets und ohne Apps für alle Lebenslagen zurechtkommen. Auch Farblaserdrukker im Büro oder Videokonferenzen sollten erst später die Arbeit erleichtern helfen. Zu jener Zeit hieß ein Set aus Logo, Visitenkarte und Briefbogen noch Geschäftsausstattung.

Noch war es nicht möglich, sich für schmales Geld sein neues Logo online generieren zu lassen. Heute steht die Welt offen und als Suchender hat man alle Möglichkeiten. Der Rahmen mag sich stark verändert haben, doch eines ist heute nicht anders als damals: Der Weg zum Logo ist immer ein Prozess. Auf die eine oder andere Art!

Denkt man zuerst an Einfühlungsvermögen, Kreativität und Lösungsvielfalt des Gestalters, so ist dieser Prozess doch besonders für die Auftraggeber eine sehr persönliche Angelegenheit. Der persönliche Geschmack und die Identität des Unternehmens sind genauso Faktoren während des Prozesses, wie die Art der Entscheidungsfindung.

Am Anfang war ein Gefühl ...

Das Spiel mit den anfangs unbegrenzten Möglichkeiten muss am Ende wohl oder übel zu einer Entscheidung für die finale Lösung führen. Das bedeutet zwangsläufig: verwerfen, verabschieden und loslassen. Wie sich diese Seite des Prozesses anfühlen kann, habe ich bei der Entwicklung des Logos für Andy Duke intensiv miterlebt.

Es war mir eine große Freude, dass mir diese Aufgabe übertragen wurde. Ich kannte Claudia und Dirk damals schon seit über zehn Jahren. Das war sicher gut für das gemeinsame Grundverständnis. Trotzdem war der Start bei Null eine Herausforderung.

Die ersten Ideen entstanden in einer Phase vor der Gründung als „FüKo“ noch Arbeitstitel war. Das Ziel der ersten Entwürfe war, einen Eindruck von Wertigkeit zu erzeugen. Dann kam der Namensabend, auf dem „Andy Duke“ kreiert wurde.

FÜRST KOCHAN
GUT BERATEN.

ANDY DUKE
MASTER OF CHANGE

Nun begann eine Phase, in der es darum ging, die unterschiedlichsten Richtungen und Varianten aufzuzeigen – manche klassischer, andere gewagter. Es war eine Freude zu sehen, wie Claudia und Dirk auf die immer neuen Varianten reagierten. Die Abstände bis zur nächsten Präsentationen wurden kleiner und kleiner, der Prozess rasanter und intensiver.

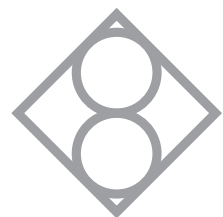
ANDY DUKE
MASTER OF CHANGE

Einen wesentlichen Einfluss auf die Gesamtwirkung hat die Auswahl der Schrift. Andy Duke: wie soll man das lesen? Wie soll es wirken? Eher leicht – passt eine filigrane Schrift? Oder kräftig und stabil – ist eine fette Schrift besser geeignet? Oder eine Kombination? Andy und Duke. Trennen oder verbinden? Differenzieren oder gleichsetzen? Darf ein Teil wichtiger wirken als der andere? Eher gleich, aber es gibt doch Unterschiede. Und Andy wird ja ohnehin schon vorangestellt ...

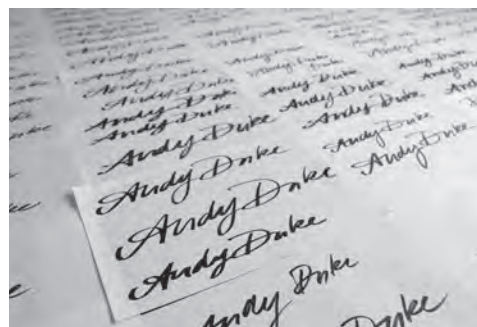
ANDY DUKE MASTER OF CHANGE

Wie – wirkt – was? Aus all diesen Überlegungen ergaben sich unzählige Varianten. Diese Möglichkeiten durchzuspielen war interessant und es war schön, die Freude in Claudias und Dirks Augen zu sehen. „Das könnten wir sein – so könnten wir aussehen!“ Dennoch: die Suche sollte weiter gehen.

ANDY DUKE
MASTER OF CHANGE



Es gibt diese Momente, in denen man blitzartig die Antwort auf eine Frage findet oder die Lösung für ein Problem. Eines Morgens unter der Dusche sah ich es bildhaft vor mir: Andy Duke als Handschrift! Na klar, so kommt die individuelle Note ins Bild. Das Persönliche und Spezifische, was dem Wesen des Unternehmens entspricht. An diesem Tag verbrachte ich noch viel Zeit damit, Andy Duke zu schreiben. Stundenlang, in dutzenden Varianten. Natürlich und selbstverständlich sollte der Schriftzug wirken – das muss man ein Stück weit auch dem Zufall überlassen.



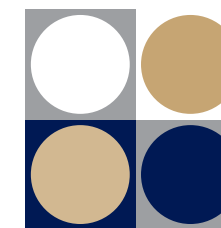
In der Folgezeit kamen viele Impulse aus dem Umfeld der beiden Gründer hinzu: zahllose Elemente und Symbole unterschiedlichster Herkunft. Jedoch immer mit Bezug zu Namen, Daten und der Sache selbst. Ein reicher Fundus wertvoller Details. Ziemlich oft hörte ich diese Worte: „Das kann man doch irgendwie mit einbauen, oder?“

Es kamen nun immer mehr Gedanken, Ideen, Vorschläge und Details ins Spiel. Viele und bald zu viele. Also empfahl ich, wieder zu reduzieren. Auf das Wesentliche. Es hieß zum ersten Mal für die beiden: loslassen, weglassen. Das fiel sichtbar schwer, war aber notwendig! Schließlich ist ein Logo ja keine Bildergeschichte. Die Richtung hieß: es musste eine einfache, klare Symbolik entstehen, die viel Freiraum bietet, Inhalte und Geschichten zu entdecken.



MASTER OF CHANGE

In einem hellen Kreis vor einem dunklen Quadrat kann man doch sehr gut das Licht am Ende des Tunnels sehen, oder? Und vier dieser Quadrate ergeben die nächst größere Einheit – jedes Element ist mit einer Bedeutung belegt. Eine schlüssige Grundlage für ein erzählendes Logo! Die Wahrheit liegt eben doch im Auge des Betrachters. Dazu gesellte sich noch die Wortschöpfung MitWirkung, die übrigens auch eine Folge des Namensabends war. MitWirkung drückt wunderbar aus, wie Andy Duke mit seinen Klienten von Anbeginn an arbeiten wird.



MITWIRKUNG

Nach intensiven Wochen des Ringens um das optimale Ergebnis und nach Abschieden von manch lieb gewonnenen Zwischenschritten war das Ziel erreicht: Andy Duke hatte nun „sein“ Logo: in Royalblau, Gold und Silber. Jetzt war Andy Duke ein Stück mehr wahrnehmbare Realität. Von da an richtete sich die gemeinsame Vorfriede auf die ersten Lieferungen aus der Druckerei.

Logoentwicklung ist eben ein Prozess. Für alle Beteiligten. Ein Prozess mit Wirkung. Und vor allem: MitWirkung. •

... und am Schluss ein Logo!

Das Andy Duke Logo,
Stand April 2017





THEMEN

Themen im ersten Jahr –

*Entscheiden,
Agil arbeiten,
Führen,
Forschen &
Werten.*

Professionelles Entscheiden gehört schon seit langer Zeit zum Standard-Repertoire der Berater Claudia Fürst und Dirk Kochan. Mit Andy Duke haben sie einen wesentlichen Schritt zur Weiterentwicklung geschafft. Gemeinsam mit der Staatsgalerie Stuttgart führten sie den Workshop „Die Kunst des Entscheidens“ durch, der Entscheidungsmuster anschaulich macht. Agiles Arbeiten steht sinnbildlich für neue Formen der Zusammenarbeit. Andy Duke hat im ersten Jahr „Agiles Arbeiten“ zweimal im Vertrieb und einmal in der Vertriebsunterstützung umgesetzt. Ebenso nahmen sie sich des allgegenwärtig beschriebenen Begriffs der Digitalisierung an und untersuchten das Feld aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. Auf der einen Seite stand die Auswirkung auf Führen im Fokus, auf der anderen die Beantwortung der Frage, ob die 3D-Drucktechnik einen generellen Mindset-Change veranlasst. Damit durfte sich unser Praktikant Kons-

tantin Kochan einen Monat lang auseinandersetzen und hat in diesem Forschungs-Exkurs interessante Ergebnisse erzielt. Zuletzt, aber nicht weniger wichtig, das bedeutungsvolle Thema des vielzitierten Werte-Wandels. Veränderung und Weiterentwicklung von Werten vereint all die Themen des Beratungsalltags. Hierfür betrachtet Andy Duke das Lebenswerk des Wertewandel-Forschers schlechthin: des in den Achtziger-Jahren verstorbenen amerikanischen Psychologen Clare W. Graves.

Das folgende Kapitel ist nicht nur Herzstück dieses Jahrbuchs, sondern auch sinnbildlich für die bedeutenden Themen des ersten Andy Duke-Jahres!

PROFESSIONELLES ENTSCHEIDEN

ODER: ÜBER DIE KUNST DES ENTSCHEIDENS

Workshops zum Thema „Professionelles Entscheiden“ gehören zur Kernkompetenz so mancher Berater.

Die Verarbeitung über die Wahrnehmung von Kunst jedoch ist Pionierarbeit von Andy Duke und der Staatsgalerie Stuttgart. Das Ergebnis ist eine Win-Win-Situation >

Gemälde links auf dem Foto: Barnett Newman, Who's Afraid of Red, Yellow and Blue II (Wer hat Angst vor Rot, Gelb und Blau II), 1967, Acryl auf Leinwand. Staatsgalerie Stuttgart © Barnett Newman Foundation / VG Bild-Kunst, Bonn 2017

> Der Wunsch der Staatsgalerie Stuttgart, das reiche kulturelle Erbe und die schönen Räume als Netzwerkplattform für Kunst und Wirtschaft noch besser zu nutzen, ist ständiger Begleiter in den Köpfen der Verantwortlichen. An einer Abendveranstaltung im Mai 2016 äußerte sich genau das in einem Gespräch zwischen dem Kaufmännischen Leiters der Staatsgalerie, Herrn Rieker, und einem Netzwerkpartner von Andy Duke. Dieser stellte sofort den Kontakt mit Andy Duke her.

Claudia Fürst und Dirk Kochan haben in ihrer Berufslaufbahn schon viele Workshops zum Thema „Organisationales Entscheiden“ entwickelt und durchgeführt. Das Pentaeder-Institut in München, das sich auf entscheidungsorientierte Ansätze spezialisiert hat, stand dabei Pate. Der Vorteil des Pentaeder-Entscheidermodells ist, dass dieses über viele Jahre sowohl theoretisch als auch praktisch entwickelt und schon vielfach erfolgreich in Unternehmen umgesetzt wurde.

Welchen Vorteil bietet es dann, einen Workshop zum Thema Entscheiden mit dem Erleben von Kunst zu verbinden?

Die Krux bei „normaler“ Vermittlung in Workshops ist, dass das Gesagte vorwiegend kognitiv verarbeitet wird. Das liegt in der Natur der Sache. Doch kognitives Wissen alleine bewirkt noch lange keine Einstellungs- geschweige denn eine Verhaltensänderung. Dazu braucht es auch eine emotionale Verarbeitung. Diese anzuregen, ist ein komplexer Vorgang und an die individuelle Erfahrung jedes einzelnen Menschen geknüpft.

Der Unterschied, der einen Unterschied macht

Wenn man Menschen fragt, was beim Entscheiden wichtig ist, sagen die meisten: Der, der entscheidet. Das stimmt. Greift aber zu kurz. Denn die meisten Entscheidungen in Unternehmen werden nicht von einzelnen Menschen getroffen. Es geht mehr und mehr um vernetzte Entscheidungen. Das Entscheidermodell des Pentaeder-Instituts stellt das „Organisationale Entscheiden“ in den Vordergrund. Das ist ungewohnt und vielen fremd – und dabei so hilfreich!

Entscheiden mit dem Referenzmodell.



Durch die Kunst des Entscheidens verbinden die Staatsgalerie Stuttgart und Andy Duke das Kognitive mit dem Emotionalen und machen so Erfahrungen möglich, die nachwirken. Über die Betrachtung von ausgewählten Kunstwerken wird die persönliche Empfindung mit dem eigenen Profil abgeglichen und „live“ erläutert. Das Ganze wird mit gezielten Entscheidungsfindungen in homo- und heterogenen Gruppen komplettiert, um den Entscheidungsprozess in unterschiedlichen Umgebungen zu spiegeln.

Das Besondere dieses neuartigen Workshop ist jedoch nicht nur der Inhalt. Die Arbeitsumgebung wechselt zwischen den Ausstellungshallen der Staatsgalerie, in denen die vorab ausgewählten Kunstwerke vom hauseigenen Kunstvermittler Steffen Egle erläutert werden, und dem großzügigen Metzler-Saal im alten Gebäude der Staatsgalerie, in dem Claudia Fürst und Dirk Kochan das Erlebte analysieren. Workshop-Interessierte können sich darüber freuen, dass die Zusammenarbeit auch in Andy Dukes zweitem Jahr bestehen bleibt. Neben vier festen Terminen pro Jahr gibt es auch die Möglichkeit, individuelle Termine für Führungskräfte-Teams aus einem Unternehmen zu buchen. ●



Mehrere Kunstepochen werden im Workshop integriert – auch zeitgenössische.

TERMINE 2017

Freitag, 30. Juni

Freitag, 29. September

Freitag, 17. November

10 – 17 Uhr

Metzler-Saal

590 Euro pro Person
zzgl. gesetzlicher MwSt.

inkl. Verköstigung, KAIROS®-Profil
und Eintritt in die Staatsgalerie

Anmeldung siehe Seite 69, ausgefülltes
Formular scannen und an hello@andyduke.com mailen oder Fax an
0711 585 330 55

Weitere Auskünfte gerne auch telefonisch
über 0711 858 330 50

AGILES ARBEITEN

ZWISCHEN TRANSPARENZ UND SELBST- REFLEXION

Ist Agiles Arbeiten eine vorübergehende Managementmode? Andy Duke sagt: Nein. Egal, wie Sie das Kind nennen und welche Konzepte Sie im

Kopf haben: Organisationen brauchen neue Formen der Zusammenarbeit. Und Menschen sehnen sich danach >

Was empfiehlt Andy Duke für einen guten Start?

Eines vorweg: Bitte belassen Sie es bei den folgenden Punkte sprachlich nicht auf der Ebene von Schlagworten und Überschriften. Verwenden Sie so viele Verben als irgendwie möglich. Verben drücken Tun und Verantwortung aus! Die Verwendung von zu vielen Substantiven ist in sich schon ein Übel, denn diese werden mehrdimensional verstanden. Dann denkt sich jeder seinen Teil hinzu und spätestens an konfliktären Punkten stellt man fest, dass von Unterschiedlichem ausgegangen wurde.

Startempfehlungen

1. Warum gerade jetzt? Warum genau so und nicht anders? Auf welche konkrete wirtschaftliche Notwendigkeit(en) soll die veränderte Struktur Antwort geben?

2. Überlegen Sie genau, mit wem Sie Punkt 1 diskutieren. Die Auswahl des Kreises sollte die neue Struktur spiegeln.

3. Diskutieren Sie so lange, bis eine gemeinsam getragene unternehmerische Intention Gestalt annimmt. Diese muss dann greifbar beschreibbar sein – nicht in Management Buzzwords wie beispielsweise „Wir wollen agiler werden“. Das ist keine unternehmerische Intention!

> Die Auslöser

Organisationen sehen sich schnell wachsender Komplexität gegenüber. Die Anpassungsleistung, die deshalb erbracht werden muss, kann nicht aus den bestehenden Strukturen und Arbeitsabläufen erbracht werden. Wir erleben gleichzeitig, dass es fast schon eine Sehnsucht nach neuen Formen von Zusammenarbeit gibt – und zwar auf allen Ebenen! Das ist neu. So bilden sich nach und nach Netzwerkstrukturen neben der klassischen Linie und der wohl bekannten Projektorganisation aus. Als Inspiration dienen Unternehmen wie Spotify, Google, movingimage und viele Startups. Learning Journeys boomen. In den Unternehmen, die wir beraten, entstehen so neue Strukturen der Zusammenarbeit. Diese tragen Bezeichnungen wie „Squads“, „Tribes“ oder „Agile Coaches“. Andere setzen Verfahren wie Scrum und Design Thinking ein. Mehr und mehr werden auch die klassischen Branchen von diesem Trend erfasst. Ein „Zurück zu alten Formen“ wird es nicht geben. Jede Änderung von Strukturen führt jedoch nicht nur zu gewünschten und erfreulichen Ergebnissen – sie führen auch geradewegs in neue Spannungsfelder. Deswegen ist es so wichtig, den Start gut zu durchdenken.

Einführung
Agiles Arbeiten
auf der Bühne



4. Vielleicht das Ungewöhnlichste: Definieren Sie, was Sie unter den verwendeten Begriffen verstehen. Legen Sie ein Glossar an. Was bedeutet in Ihrem wirtschaftlichen Umfeld „agil“? Was „komplex“? Um die konkrete Definition dieser beiden Begriffe kommen Sie beim Einführen von agilen Arbeitsmethoden nicht herum.

5. Legen Sie zu Beginn fest, wann und wie Sie prüfen werden, ob die veränderten Strukturen zum gewünschten Ergebnis führen. Definieren Sie die Prüfkriterien, sowohl die ökonomischen als auch die kulturellen. Woran werden Sie merken, dass die neuen Formen der Zusammenarbeit erfolgreich sind?

ALLGEMEINE DEFINITION AGILITÄT

Agilität ist das Anpassungsvermögen einer Organisation oder Organisationseinheit an sich (dynamisch) verändernde Umstände. Die Anpassungsfähigkeit zeigt sich in der Bereitschaft, Wahrnehmung und Fähigkeit, in angemessener Geschwindigkeit zu agieren – mindestens relativ schneller als oder gleich schnell wie der Wettbewerb.

ALLGEMEINE DEFINITION KOMPLEXITÄT

Komplexität lässt sich am Besten durch die vier Komplexitätstreiber „DIVA“* beschreiben.

D Diversität
mehrere und unterschiedliche Elemente

I Interdependenz
wechselseitige umfangreiche Abhängigkeiten, die nicht linear berechenbar sind

V Volatilität
Schwankungen oder Unbeständigkeit erzeugen Unsicherheit

A Ambiguität
mehrdeutig, unscharf, diffus

*Quelle: Maznevski, M., Steger, U & Amann, 2007, Mastering Global Complexity; Seijts G., Crossan M. & Billou, N. 2010, Coping with Complexity

Was sich in der Umsetzung zeigt

Andy Duke berät mehrere Unternehmen beim Umsetzen von Agilem Arbeiten – auch im Vertrieb! Dabei schälen sich Umsetzungs-Prinzipien heraus, die wir Ihnen hier vorstellen.

AUSPROBIEREN,
EXPERIMENTIEREN,
PROTOTYPISIEREN

Teams legen schnell los, statt statisch Arbeitsschritte zu planen. Es wird ausprobiert, experimentiert, iterativ und inkrementell entwickelt. Teams bauen Prototypen.

FEEDBACK IN KURZEN,
SCHNELLEN ZYKLEN GEBEN

Das Wichtige ist nicht das Feedback an sich, sondern die Ableitung daraus: Was wird von wem wie übernommen und berücksichtigt? Was lernen wir aus Fehlern und Irrtümern, die wir weder vermeiden können (Fehler) noch wollen (Irrtümer)? Die einzige Setzung ist: Die Zyklen des Feedbacks müssen schnell und kurz sein.

DEN SINN VERMITTELN

Die Auftraggeber fokussieren und begrenzen sich im Kern auf die Sinnvermittlung: WAS ist das Ziel? Und WOZU? Sie vermitteln die unternehmerische Intention und den Kontext ihres Unternehmens. Das ist schon radikal, weil viele Führungskräfte gerne tief auf der WIE-Ebene mit dabei sind.

AUF GESTALTUNGS-
FREIHEIT FOLGT
VERANTWORTUNG

Teams erhalten maximale Freiheiten für ihre Lösungen und Empfehlungen. Damit bekommen sie den nötigen Gestaltungsrahmen für die Selbstorganisation. Gleichzeitig übernehmen die Teams jedoch auch die Verantwortung für das Gelingen – und handeln sich damit die Lust und die Last der Verantwortung ein.

RESSOURCENORIENTIERT
ARBEITEN

Der Blick muss auf Erfolge gerichtet werden – und seien sie zu Beginn noch so klein. Auf „Fehlendes“ zu schauen haben alle gut verinnerlicht.

RAUM FÜR REFLEXION

Teams benötigen neben dem Lernprozess Raum für Reflexion. Wie arbeiten wir zusammen, welche Spannungsfelder gibt es und wie erlebe ich mich dabei? So lernen Teams die Stärken und Präferenzen aller Beteiligten. Es entsteht authentischer Respekt untereinander – auch und gerade bei unterschiedlichen Interessen. Das führt zu qualitativ hochwertigeren Entscheidungen.

TEAMS GEHEN AUCH
WIEDER AUSEINANDER

Die Teams lösen sich offiziell und in der Organisation spürbar auf, sobald die Aufgabe erledigt ist. Sie übergeben das Ergebnis dem am besten geeigneten Organisationsformat. Das Ergebnis ist das Ziel und nicht die Verfestigung der Struktur.

Umsetzungsprinzipien sind das eine. Es kommt darauf an, mit welcher Haltung umgesetzt wird. Diese drei Werte beschreiben am besten die Haltung, die nötig ist:

TRANSPARENZ

SELBSTREFLEXION

VERTRAUEN

FÜHREN 4.0

IM ZEITALTER VON DIGITALISIERUNG UND VERNETZUNG

*Um was geht es, wenn
landauf, landab davon
gesprochen wird, wie sich
Digitalisierung, Industrie 4.0,
Vernetzung, Social Media*

und das Internet der Dinge auf Führen von Unternehmen auswirken werden? Die Ratschläge gehen von Festhalten an alten Konzepten („Es kommt eben doch auf den Führenden an!“), über alle möglichen erlernbaren Kompetenzen für Führungskräfte (die Bücher mit Ratschlägen und Rezepten lassen sich nicht mehr zählen, geschweige denn lesen) bis hin zu Ansätzen, in denen die Funktion des Führens in sich als obsolet beschrieben wird (beispielsweise „sich selbst steuernde Teams“). Doch sind das die Antworten, die Verantwortliche in Unternehmen suchen? Wir meinen nein. Wenn überhaupt, sind das nur Teilantworten >

*Industrie 1.0 – Mechanische
Anlagen für die Massenproduktion.*

Industrie 3.0 –
Automatisierung
durch große
Rechenmaschinen.



> KÖNNEN NICHT- VERNETZTE UNTERNEHMEN ERFOLGREICH SEIN?

Was verbirgt sich hinter den Schlagworten „Digitalisierung und Vernetzung“? Die Digitalisierung führt zur Vernetzung der Dinge, das ist unstrittig. Können dann nicht-vernetzte Unternehmen in einer vernetzten Welt erfolgreich sein? Wenn man der Hypothese folgt, dass Unternehmen die Komplexität ihrer Umwelt beherrschen müssen, lautet die Antwort: Nein. Langfristig wird das wohl nicht möglich sein (von wenigen Nischen abgesehen). Wenn sich Unternehmen also vernetzen müssen: Wer oder was vernetzt sich dann mit wem? Die Antworten fallen sehr unterschiedlich aus, je nachdem, aus welcher Perspektive analysiert wird.

Aus der Perspektive der Technik

Um welche technischen Weiterentwicklungen geht es in dem jeweiligen Unternehmen? Auf welche Technik-schiene setzt es? Welche Risiken, verstanden als Gefahren und Chancen, geht es mit welchem Weg ein?

Aus der Geschäftsperspektive

Was entwickelt sich inkrementell, d.h. wie entwickelt sich das bestehende Geschäftsmodell weiter? Was entwickelt sich radikal, d.h. wie entwickelt das Unternehmen innerhalb der Spielregeln des jeweiligen Marktes neue Geschäftsmodelle? Was entwickelt sich disruptiv, d.h. wie kann das Unternehmen durch neue Geschäftsmodelle die Spielregeln der Branche verändern? Kann es das überhaupt?

Aus der Kulturperspektive

Wie kommt ein Unternehmen überhaupt zu Entscheidungen? Wie sehen die Entscheidungsprozesse aus?

Um diese Fragen hinreichend beantworten zu können, geht es im Kern um zwei Kompetenzen:

Multiperspektivität

Es geht darum, so viele Perspektiven wie möglich zu verarbeiten um dann zu einer gut durchdachten Entscheidung zu kommen. Das heißt, dass zuerst die volle Komplexität in den

Raum kommen muss, bevor diese wieder sinnvoll reduziert wird. Das bedeutet weiter, dass unsere „normalen“ Formen von Diskussionen und Meetings recht untauglich sind. Denn diese sind entweder darauf angelegt, möglichst schnell Optionen abzuwählen, damit „die Sache vorangeht“ und man schnell zu Lösungen kommt. Oder aber, es werden zwar viele Perspektiven ausgetauscht, aber man kommt zu keiner guten Lösung in angemessener Zeit. Wie mit Multiperspektivität sinnvoll und ressourcengerecht umgegangen werden kann, ist meist völlig unklar und nicht gelernt.

Umgang mit Unsicherheit und Angst

Eher subtil, aber sehr wirkmächtig, geht es um den Umgang mit der eigenen Unsicherheit und Angst als Führungskraft (!) – und weniger um Ängste und Unsicherheiten, die wir anderen zuschreiben. Warum?

Unserer eigenen Perspektive widersprechende Meinungen können wir nur dann zulassen und nutzen, wenn wir diese weder abwerten noch abwehren. Und uns diese auch nicht dazu bringen, unseren eigenen, nach wie vor für richtig empfundenen Standpunkt aufzugeben. Wenn wir unseren eigenen Standpunkt aufge-

ben, haben wir unsere Perspektive nicht eingebracht. Wenn wir den Standpunkt des anderen abwehren, eben diesen nicht. Es geht um gute

„Sowohl-als-auch“-Lösungen. Das haben wir in unserer Diskussionskultur kaum gelernt. Diese ist gerade für Führungskräfte geprägt von Recht-Haben und Sich-Durchsetzen. Und nun kommen Unsicherheit und Angst ins Spiel: Wenn ich als Führungskraft nicht mehr per se Recht haben muss und will, wenn

ich mich nicht mehr per se durchsetzen will und muss, wie legitimiere ich dann meinen Führungsanspruch? Diese für Führungskräfte spezifischen Ausprägungen von Unsicherheit und Angst werden kaum besprochen. Sie verhindern jedoch, dass die notwendige Komplexität für eine qualitativ hochwertige Entscheidungsfindung zugelassen werden kann.

**WENN ICH ALS
FÜHRUNGSKRAFT
NICHT MEHR PER
SE RECHT HABEN
MUSS UND WILL,
[...] WIE LEGITI-
MIERE ICH DANN
MEINEN FÜHRUNGS-
ANSPRUCH?**

**DAS VERSTÄNDNIS
VON FÜHREN HAT
SICH IN DEN LETZTEN
100 JAHREN VERÄN-
DERT. DIE DEFINITION
VON FÜHREN NICHT >**



Industrie 2.0 – Dank Elektrizität Fließbandproduktion in neuer Rekordzeit.



Industrie 4.0 –
Technologisierung,
Digitalisierung,
Informatisierung.

Bei aller Veränderung gibt es jedoch auch etwas, das gleich bleibt. Führen hat sich im Kern in den letzten hundert Jahren nicht verändert – neben allen „Moden“ des Führungsstils (Studie der Bertelsmann Stiftung 2007):

„Führen ist ein Prozess, der die Einflussnahme von Menschen auf Menschen beinhaltet und im Gruppenkontext stattfindet, damit ein gemeinsames Ziel erreicht wird.“

Beides zusammengekommen, der Kern, der bleiben wird, und die vernetzte, digitale Welt, die Führen verändern wird: Um welche Anpassungen in der Unternehmenskultur geht es dann? Wir erkennen vier Shifts:

Erster Shift
Von „Angst vor Fehlern“ hin zu „Intelligentem Vertrauen, intelligenter Kontrolle und Eigenverantwortung“.

Zweiter Shift
Von „Nur Ratio zählt“ hin zu „Ratio, emotionale und weitere Intelligenzformen zählen“.

Dritter Shift
Von „Mensch ist Mittel und Ressource“ zu „Mensch mit all seinen Potenzialen“.

Vierter Shift
Von „Nur in komplizierten Zusammenhängen denken“ hin zu „In komplizierten und komplexen (manchmal auch chaotischen) Zusammenhängen denken“.

Was können sich Führungskräfte im Alltag konkret vornehmen? Wir haben zehn Führungsimpulse zusammengetragen. Suchen Sie sich einige wenige aus, die Sie eine Zeitlang im Fokus behalten wollen.

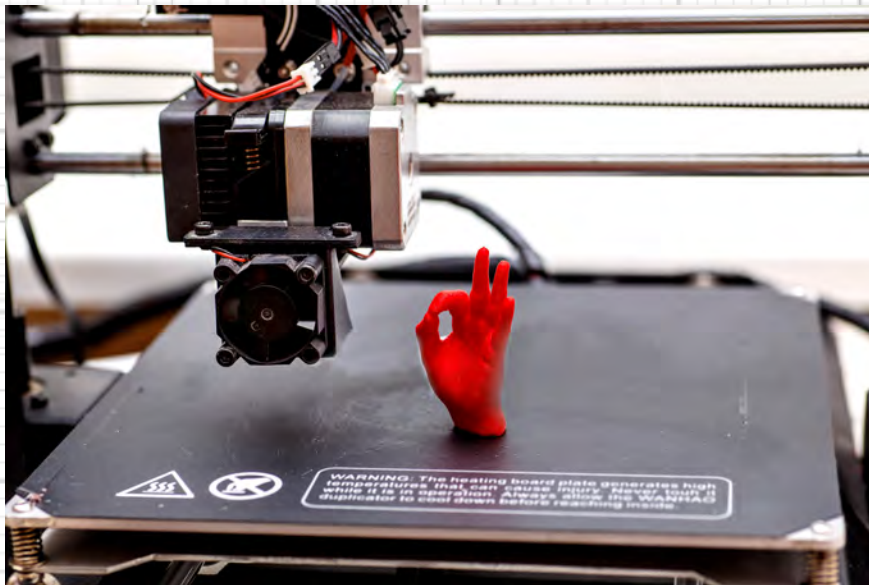
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			Führen plant weniger vor, Führen bietet sinnstiftende Storylines				Führen entwickelt durch Feedback – auch und gerade in Teams (wegen der Zeugen)		
			Führen bewertet Arbeitsleistung, nicht Menschen				Führen bedeutet Neues üben, üben und nochmals üben		Führen synchronisiert und verschiebt gleichzeitig Grenzen
		Führen differenziert und vermeidet Pauschalierungen			Führen probiert experimentell aus und reflektiert den Prozess im Team gemeinsam				
Führen ist Beziehungsgestaltung, Begegnung und bietet Raum für Resonanz				Führen fördert eigenverantwortliches Arbeiten in vernetzten Strukturen					Führen bedeutet sich selbst wahrnehmen und sich auch verzeihen

> EXKURS 3D-DRUCK

Konstantin Kochan, Andy Dukes
erster Werkstudent im Sommer
2016, erhielt die Gelegenheit, sich
einen Monat dem 3D-Druck zu
widmen: Chancen und Gefahren zu

untersuchen sowie einen möglichen Mindset-Change
zu hinterfragen. Ausgangssituation war die Studie des
BITKOM Verbands im Jahr 2014, die die Technik auf
dem Vormarsch sieht.

Beim 3D-Druck werden dreidimensionale Werkstücke
schichtweise aufgebaut. Der Aufbau erfolgt computer-
gesteuert aus einem oder mehreren flüssigen oder
festen Werkstoffen nach vorgegebenen Maßen und
Formen (CAD). Beim Aufbau finden physikalische oder
chemische Härtings- oder Schmelzprozesse statt.
Typische Werkstoffe für das 3D-Drucken sind
Kunststoffe, Kunstharze, Keramiken und Metalle.

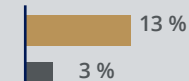


Vorteile stecken bisher fast ausschließlich im
Prototyping. Die schnelle Herstellung ermöglicht
kundenspezifische Anpassungen. Während
traditionelle Produktion evolutionäre bzw.
inkrementelle Innovation ermöglichen, sind
durch 3D-Druck revolutionäre Innovationen
möglich, was vor allem auf das additive
Verfahren zurückzuführen ist. In den „Economies
of Scale“ bleiben jedoch traditionelle Herstel-
lungsweisen von Vorteil.

Außerdem benötigt ein Unternehmen bessere
Software-Programme; die Anschaffungskosten
sind ebenfalls relativ hoch. Beim optimalen
Einsatz von 3D-Druck wird die Organisation
auf verschiedenen Ebenen verändert.

WIE SCHÄTZEN SIE DIE BEDEUTUNG VON 3D-DRUCKERN EIN*?

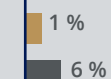
Werden die Wirtschaft
generell revolutionieren



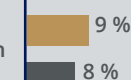
Werden einzelne Branchen
stark verändern



Sind vor allem für Privat-
verbraucher interessant



Werden generell keine
große Bedeutung entwickeln



2013 2014

Immer mehr Unternehmen wird bewusst, dass der
3D-Druck die gesamte Wirtschaft revolutionieren kann,
nicht nur einzelne Branchen. Interessant ist, dass sich
die gleichen Befragten die Drucker bei sich zu Hause
noch nicht vorstellen können.

Wenn 3D-Druck Raum für die Entfaltung seiner Möglichkeiten gegeben werden soll, müssen sich die Prozesse und Abläufe ändern – und damit auch die Denkweisen der Mitarbeitenden. Technik bzw. Software alleine bieten keinen Wettbewerbsvorteil. Das amerikanische Unternehmen für Computersicherheitssoft- und hardware McAfee definiert vier Komponenten, die die Wertschöpfung beim Einsatz neuer Technik ausmachen:

- gut ausgebildete Mitarbeiter
- ein hohes Maß an Teamwork
- flexibel strukturierte Prozesse
- neue Entscheidungsrechte

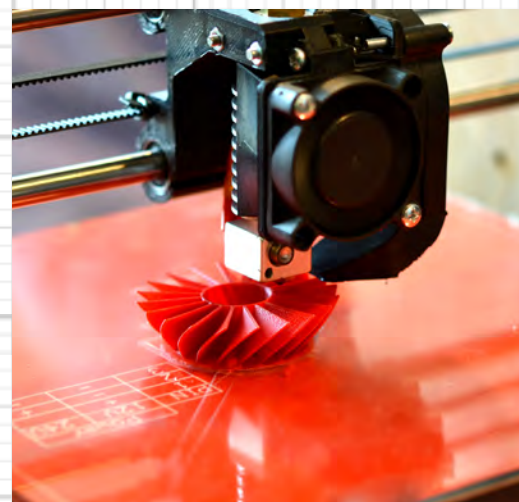
Damit diese vier Komponenten Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition haben, müssen sie jeweils

- wertvoll
- selten
- unnachahmlich
- nicht substituierbar sein.

Software selbst bietet also nicht automatisch einen Wettbewerbsvorteil. Es geht um die Umsetzung und Ergänzungen um diese herum. Damit dies in Unternehmen Wirklichkeit werden kann, müssen sich so manche Selbstbilder von Unternehmen, Berufen und Persönlichkeiten verändern. Es kommt mehr und mehr auf die innere Haltung an, die ihrerseits Selbstbilder aller Art produziert. Die innere Haltung, die Selbstbilder, die viel Komplexität verarbeiten können und dem Wandel aufgeschlossen sind, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil.

„Die innere Haltung, die Selbstbilder, die viel Komplexität verarbeiten können und dem Wandel aufgeschlossen sind, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil.“

Es geht um ein erweitertes Bewusstsein.



Ausblick

Das Anwendungsspektrum von 3D-Druck wird sich stetig erhöhen, da mit unterschiedlichen Materialien geforscht und experimentiert wird (Metall, Mineralien). Industriestandards werden sich anpassen. Bei Großserienprodukten kommt 3D-Druck bisher nur in der Prototype-Phase zum Einsatz. Kulturell betrachtet zeigt sich, dass es Menschen gibt, die den technischen Fortschritt eher als Gefahr sehen und weniger als Chance. Für Unternehmen ist es deshalb wichtig zu lernen, mit Ängsten von Mitarbeitenden umzugehen. ●



WERTE

NACH CLARE W. GRAVES

Das erste Jahr von Andy Duke war auf der weltpolitischen Bühne ein ungewöhnliches Jahr. So hat mancher Workshop mit tagesaktuellen Themen begonnen, die die Teilnehmer sehr bewegten: Sei es der Brexit, die Wahl Donald Trumps oder der Anschlag auf dem Berliner Weihnachtsmarkt. Mancher fragte sich, ob das Folgen eines Auseinanderdriftens unserer Gesellschaft in Gewinner und Verlierer, in Bewahrer und Veränderer, in Arme und Reiche ist? Es gibt ein interdisziplinäres Modell, anhand dessen solche komplexen Erscheinungen gut diskutierbar sind. Manches lässt sich damit auch erklären >

> Hätte Clare W. Graves 100 Jahre früher gelebt, dann würde sich Oscar Wilds Satz „Die Unzufriedenheit ist der erste Schritt zum Fortschritt“ auf ihn beziehen. Besser lässt sich Graves Motivation nicht erklären: der amerikanische Psychologie-Professor war stets unzufrieden und enttäuscht über die Forschungsergebnisse der Psychologie in den Fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts, die mit immer wieder neuen Modellen der menschlichen Entwicklung und Persönlichkeit die Forschungslandschaft „bereicherten“. Auf die Frage seiner Studenten, welche Theorie denn jetzt stimme, konnte er sich nicht antworten. Daraufhin entschloss er sich, einen neuen Forschungsweg einzuschlagen. In den sechziger und siebziger Jahren begann Graves, seine bahnbrechende Theorie zur Entstehung „menschlicher Existenzebenen“ (levels of human existence) zu begründen. Er wollte endlich das Chaos verstehen, in welchem die Menschen sich befanden und entwickelte daraus die Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung im Hinblick auf psychosoziale Systeme. Seine Verhaltensexperimente, die er unter anderem mit einem Tachistoskop unternahm, führten zu zwei wegweisenden Erkenntnissen.

Erkenntnis 1

Der Mensch versucht einerseits, ständig die Anforderungen der externalen Welt zu bewältigen. Andererseits möchte er mit seiner inneren Welt Frieden schließen. Er mändriert zwischen der Anpassung von sich selbst an die Umwelt („Selbstaufopferung“) und der Anpassung der Umwelt an sich selbst („Selbstaussdruck“). Dieser Wechsel macht den zyklischen Teil des Modells aus.

Erkenntnis 2

Im Laufe der Zeit wird die Umwelt immer komplexer, die der Mensch mit sich ausmachen muss (Selbstaufopferung) und will (Selbstaussdruck). Das Gehirn entwickelt Überlebenspotenziale und hebt sich damit auf höhere Existenzlevel.

Höher meint hier ausschließlich: Auf dem nächsthöheren Level kann mehr Komplexität verarbeitet werden. Es meint keinesfalls höher im Sinne von „besser“ oder „ethisch wertvoller“. Ein höheres Level ist nicht per se anzustreben. Graves erkannte, dass das Werte-Level den Lebensumständen angepasst sein muss. Wenn dies der Fall ist, sind Menschen zufrieden und glücklich.

Studenten in Gruppendiskussionen verhalten sich entweder selbstaufopfernd oder bringen sich stärker als andere zum Ausdruck.



New York: Eine Stadt, sinnbildlich für „Orange“ – Erfolg.

Der Mensch lernt also, dass eine gewisse Art zu leben und die damit verbundenen Werte für eine Periode seiner Entwicklung sinnvoll sind, für eine spätere dann nicht mehr. Werte sowie sämtliche weitere Aspekte des Lebens, die damit einhergehen, wie Ethik, Motivation, Lernsysteme, Glaubenssätze, Präferenzen, etc. sind nicht fix, sondern entsprechend der Natur des Menschen ein offenes, sich ständig entwickelndes System, welches hierarchisch geordnet ist. Da es offen ist, kann es auch sein, dass Menschen auf einer Stufe stehen bleiben (oder auch wieder herabstufen), obwohl die Umwelt sich ändert.

Das Zusammenspiel von Umwelt und Mensch bedingt einander. Auch ganze Gesellschaften entwickeln Potentiale, um mit der steigenden Komplexität der Umwelt fertig zu werden. Somit lassen sich die Existenzlevel auf Gesellschaften, Organisationen, Institutionen, Teams, Gruppen und Individuen anwenden.

Graves definierte sieben Level. Er hat die Levels nicht mit einem Schlagwort belegt, er hat sie umschrieben. Wir geben hier die ursprünglichen Bezeichnungen wieder. Seine Schüler Beck und Cowan haben später ein achttes Level hinzugefügt, Farben codiert und Schlagworte für die Levels eingeführt. Wundern Sie sich also nicht, dass sowohl die Farbgebung als auch die Bezeichnungen der Levels in der Literatur variieren können.

8. Nachhaltigkeit (Türkis)
7. Existenzielle Werte (Gelb)
6. Personalisierte Werte (Grün)
5. Materialistische Werte (Orange)
4. Aufopfernde Werte (Blau)
3. Ausbeuterische Werte (Rot)
2. Traditionalistische Werte (Purpur)
1. Reaktive Werte (Beige)

Bei ungeraden Systemen (warme Farben: Beige, Rot, Orange, Gelb) dominiert der Selbstaussdruck. Bei geraden (kalte Farben: Purpur, Blau, Grün, Türkis) die Selbstaufopferung. Eine Person ist nie „rein“ auf einem Level, dennoch dominiert meist eines. So konnte Graves die inneren Konflikte und widersprüchlichen Aussagen seiner Probanden erklären.

Auf der niedrigsten Stufe der Komplexität sind die Reaktiven Werte. Der Mensch reagiert auf die Umweltbedingungen um zu überleben und hat kein Bewusstsein darüber, warum er dies so tut und nicht anders. Die zweite Ebene (Purpur)

Die geordnete Kirche – eine „blaue“ Institution.

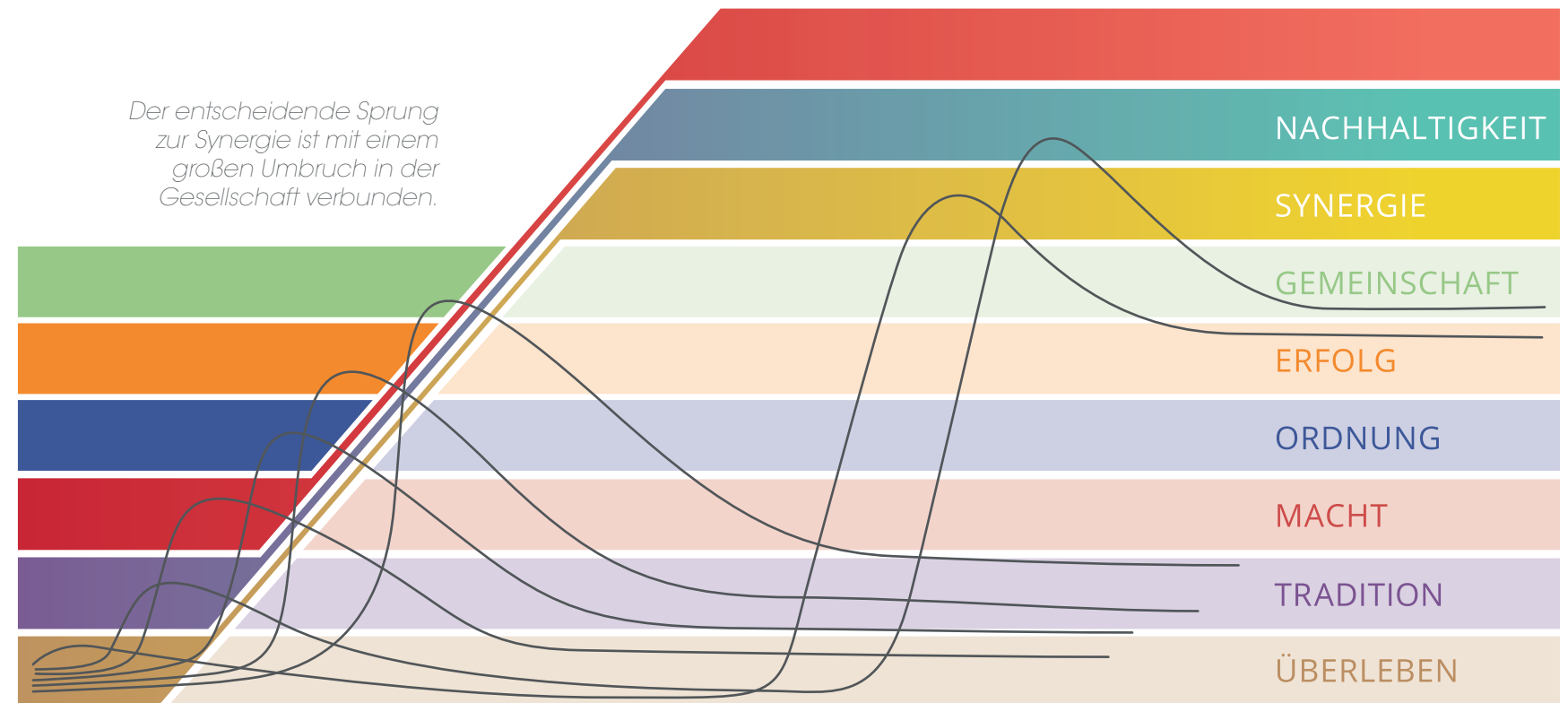


hat als Hauptwert Sicherheit, das elementare Mittel ist Tradition. Von Älteren wird alles vorgegeben. Durch Rebellion entwickelt sich der Mensch in das ausbeuterische Level, Macht. Der Mensch erkennt sein separates Sein und will sich nicht dominieren lassen, sondern selbst Kontrolle ausüben. Es gilt das Recht des Stärkeren. Die Ungerechtigkeit, die darin liegt, ermöglicht die Entwicklung in Blau hinein. Hier geht es um irdischen Verzicht. Es geht darum, nach dem Tod immerwährenden Frieden zu erhalten. Das Mittel dazu ist Ordnung, die Hierarchien betont. Das verlangt eine konformistische Ethik. Es gibt eine ultimative Autorität, Eigensinnigkeit wird nicht geschätzt. Manche Menschen wünschen sich jedoch, sich in diesem Leben verwirklichen zu können und nicht erst im nächsten. Der Transfer nach Orange beginnt. Materialismus, Unternehmertum, Unabhängigkeit, aber auch Wissen (durch die Vermessung der Welt) entstehen. Was fehlt, ist Zugehörigkeit und Anschluss, so entwickelt sich die nächste Stufe, Grün, mit den personalisierten Werten. Der Mensch hat Gemeinschaft, Mitgefühl und Empathie im Sinn. Kooperation wird mehr geschätzt als Wettbewerb. Im Zuge einer aufkommenden Reflektiertheit erkennt der Mensch sich und die Welt in voller Klarheit und ist unzufrieden mit dem, was er sieht. Das ist der Sprung auf Gelb. Der Mensch sucht nach Möglichkeiten, die ihn über das Ausnutzen der Welt hinausführen. Über die existenziellen Werte, die tief verwurzelt sind im Wissen und der kosmischen Realität, schafft er sich eine solide Basis. Die aktuelle Realität mit dem jetzigen Beweisstand ist gültig, spricht: Was gestern richtig war, muss es heute nicht mehr sein. Synergie ist das Mittel, das bedeutet, dass das eigene Selbst so ausgedrückt wird, dass es allen Lebewesen möglich ist, weiter zu existieren. Das gelbe Wertesystem hat nicht mehr eigennützige Interessen im Sinn, sondern erkennt die Großartigkeit der Existenz.

Synergie ist der Sprung auf ein nächstes Plateau. Sie ist das erste Level eines zweiten Ranges und umfasst in ihrer Größe alle Ebenen davor. In ihrer Komplexität bedeutet es eine Umkehrung des ersten Level aus dem ersten Rang. Die Existenziellen Werte sind demnach die Weiterentwicklung der Reaktiven Werte auf einer neuen Komplexitätsstufe. So verhält es sich mit allen weiteren Level: Nachhaltigkeit ist die Weiterführung von Tradition. Die Level können unendlich weitergeführt werden. Knackpunkt unseres Zeitalters ist das Erreichen des zweiten Rangs. Auf Ebene von Personen findet dazu eine „allumfassende Läuterung“, das

Klarwerden, statt. Doch das reicht nicht aus! Es reicht auf Ebene von Gesellschaften, Organisationen und Unternehmen bei weitem nicht aus, „nur“ auf die Individuen zu setzen. Weiterentwicklungen der Strukturen und Systeme sind notwendig, sonst gelingt der Sprung nicht. An dieser Schwelle stehen wir. Für die Weiterentwicklung braucht es mehrere Faktoren: Das Freilegen des Potenzials des Gehirns auf individueller Ebene (siehe Brainsoftware Update auf Seite 63); das Lösen der strukturellen Probleme auf den vorliegenden Levels; Krisen auf Ebene des aktuellen Levels, sonst kommt es nicht zu neuen Lösungen und Ein-

sichten; Festigen des nächsten Levels durch Etablierung entsprechender Strukturen. Deswegen sind beispielsweise neue Formen von Zusammenarbeit in Unternehmen so wichtig (siehe Agiles Arbeiten ab Seite 37). Die Schlagzeilen des Jahres 2016 zeigen, dass Rückschritte in Wertesysteme, die weniger Komplexität verarbeiten, jederzeit möglich sind. Das hatte Graves bereits beschrieben. Man kann „Populismus“ und „postfaktisch“ auch als Reduktion von Komplexität lesen. So verständlich die Sehnsucht von Menschen nach Vereinfachung auch sein mag – auf lange Sicht taugt Vereinfachung nicht. •





AUSBLICK

2. Jahr – Vorschau

Entwickeln & Netzwerken.

Mit der Zwei beginnt die Linie und Andy Duke, auf beiden Beinen stehend, hat diese für sich schon definiert: vor allem das Netzwerk um Andy Duke soll sich vergrößern und verfestigen. Vorträge halten, das Publizieren, der rege Austausch mit anderen Profis und mit Verantwortlichen in Unternehmen ist uns ein Anliegen. Hierfür haben wir eine Plattform im Kopf, auf der diese unterschiedlichen Aktivitäten stattfinden können. Einen Vernetzungs-ort.

2017 bieten wir „CAMPUS – Brainsoftware Update“ an. Die Idee dazu kommt von Doris Fritz, bei der Claudia Fürst die Ausbildung zur Systemischen Aufstellung absolvierte. Für Andy Duke eine Freude im doppelten Sinn. Nicht nur, dass uns eine tolle Zusammenarbeit bevorsteht, die Vorstellung eines fluiden Netzwerks nimmt seinen Lauf und unser Markenkern bewahrheitet sich – Ihr unternehmerischer Wille wird Wirklichkeit.



BRAIN SOFTWARE UPDATE

Andy Duke verfolgt die Philosophie, bei seinen Auftraggebern Reflexion und Mitwirkung hervorzurufen. Nur durch Mitwirkung des Unternehmens ist es möglich, dass der unternehmerische Wille Wirklichkeit wird. Dabei haben weder wir noch unsere Klienten jemals ausgelernt, wir bleiben immer Lernende. Diesen philosophischen Gedanken wollen wir in diesem Jahr ergänzen. Die Idee ist, über die Weiterentwicklung des Bewusstseins von Menschen den Bewusstseinsgrad von Organisationen zu erhöhen. Damit mehr und mehr Komplexität verarbeitet werden kann.

In diesem Sinne bieten Doris Fritz und Erika Raskop am 13. und 14. Oktober 2017 einen Schnupperkurs im Rahmen ihres CAMPUS an: das „Brainsoftware Update“.

Was können Sie sich darunter vorstellen? Ziel ist die Weiterentwicklung Ihres Bewusstseins. Damit geht persönliches Wachstum einher, durch das Ihre innere Autonomie gestärkt wird.

Was sind die Ansatzpunkte?

1. Die Brainsoftware updaten = eine fortgeschrittene Version der Gehirnsoftware laden = Persönlichkeitsentwicklung durch Bewusstseinsarbeit
2. Das Antivirusprogramm starten = Schadsoftware im Gehirn durch einen Scanprozess neutralisieren = unerwünschte Denk- und Verhaltensmuster verändern

Die Module

1. CAMPUS für Persönlichkeitsreifung „Updating Brainsoftware“
Common ground / Präsenz / Achtsamkeit

2. SELBST Emotionen hinterfragen, verstehen, reifen
Ängste und Vertrauen / Gelassenheit im Noch-Nichtwissen / Hilflosigkeit und Souveränität

3. WIR-RÄUME Wachstumsfelder nutzen
Reifung der Gruppe, der Persönlichkeit / Einlassen, loslassen und sich führen lassen / Bewusstseins-Praxis

4. SYSTEME Supervision / Fallberatung
Systemische Organisationsaufstellung / Fallberatung / Kaminabende mit Claudia Fürst und Dirk Kochan

5. TRANSFER Nachhaltigkeit in die Wege leiten
Die nächsten Schritte zur Integration in den persönlichen und beruflichen Alltag

IMPRESSUM

HERAUSGEBER Andy Duke GmbH

REDAKTION Andy Duke GmbH

GESTALTUNG Andy Duke GmbH

GASTBEITRAG Eike Enders

ANSCHRIFT Andy Duke GmbH
Neue Brücke 8 70173 Stuttgart

KONTAKT Tel 0711 585 330 50
Fax 0711 585 330 55
Mail hello@andyduke.com
www.andyduke.com

Sämtliche Texte, Bilder und andere veröffentlichten Informationen unterliegen – sofern nicht anders gekennzeichnet – dem Copyright der Andy Duke GmbH oder werden mit Erlaubnis der Rechteinhaber veröffentlicht.

Jede Verlinkung, Vervielfältigung, Verbreitung, Sendung und Wieder- bzw. Weitergabe der Inhalte ist ohne schriftliche Genehmigung der Andy Duke GmbH ausdrücklich untersagt.



DÄMIT
IHR
UNTERNEHMERISCHER
WILLE
WIRKLICHKEIT
WIRD

DIE KUNST DES ENTSCHEIDENS

ANDY DUKE GMBH
NEUE BRÜCKE 8
70173 STUTTGART

TEL 0711 585 330 50
FAX 0711 585 330 55

HELLO@ANDYDUKE.COM
WWW.ANDYDUKE.COM

GESCHÄFTSFÜHRER
CLAUDIA MARIA FÜRST
DIRK ANDREAS KOCHAN

AMTSGERICHT STUTTGART
HRB 756 182
ST.-NR. 99031/29233

HINWEISE

Nach Ihrer Anmeldung erhalten Sie unsere Rechnung. Bei Absagen später als vier Wochen vor der Veranstaltung werden 50 Prozent berechnet. Bei Absagen später als zwei Wochen vor der Veranstaltung wird der volle Preis berechnet. Vier Wochen vor der Veranstaltung erhalten Sie den Link zum KAIROS®-Entscheiderprofil, das Sie innerhalb von zwei Wochen online ausfüllen können.

TEILNAHMEGEBÜHREN

590 Euro (zzgl. der ges. MwSt.)
Darin enthalten sind Verköstigung, Eintritt in die Staatsgalerie sowie das persönliche KAIROS®-Entscheiderprofil.

☐

ANMELDUNG

Ich nehme am 30. Juni 2017
am Workshop teil.

☐

Ich nehme am 29. September 2017
am Workshop teil.

☐

Ich nehme am 17. November 2017
am Workshop teil.

RECHNUNGSANGABEN

Name

Ggf. Name des Vertreters/
der Vertreterin

Firma

oder Institution

Rechnungs-
adresse

Telefon

Fax

Mail

für die Zusendung des
KAIROS®-Entscheider-
profil-Links

Ort, Datum

Unterschrift



DÄMIT
IHR
UNTERNEHMERISCHER
WILLE
WIRKLICHKEIT
WIRD

BRAINSOFTWARE UPDATE

ANDY DUKE GMBH
NEUE BRÜCKE 8
70173 STUTTGART

TEL 0711 585 330 50
FAX 0711 585 330 55

HELLO@ANDYDUKE.COM
WWW.ANDYDUKE.COM

GESCHÄFTSFÜHRER
CLAUDIA MARIA FÜRST
DIRK ANDREAS KOCHAN

AMTSGERICHT STUTTGART
HRB 756 182
ST.-NR. 99031/29233

☐

Ich möchte Informationsmaterial zum
Workshop

☐

Ich möchte auf jeden Fall teilnehmen

ANSCHRIFT

Name

Ggf. Name des Vertreters/
der Vertreterin

Firma

oder Institution

Rechnungs-
adresse

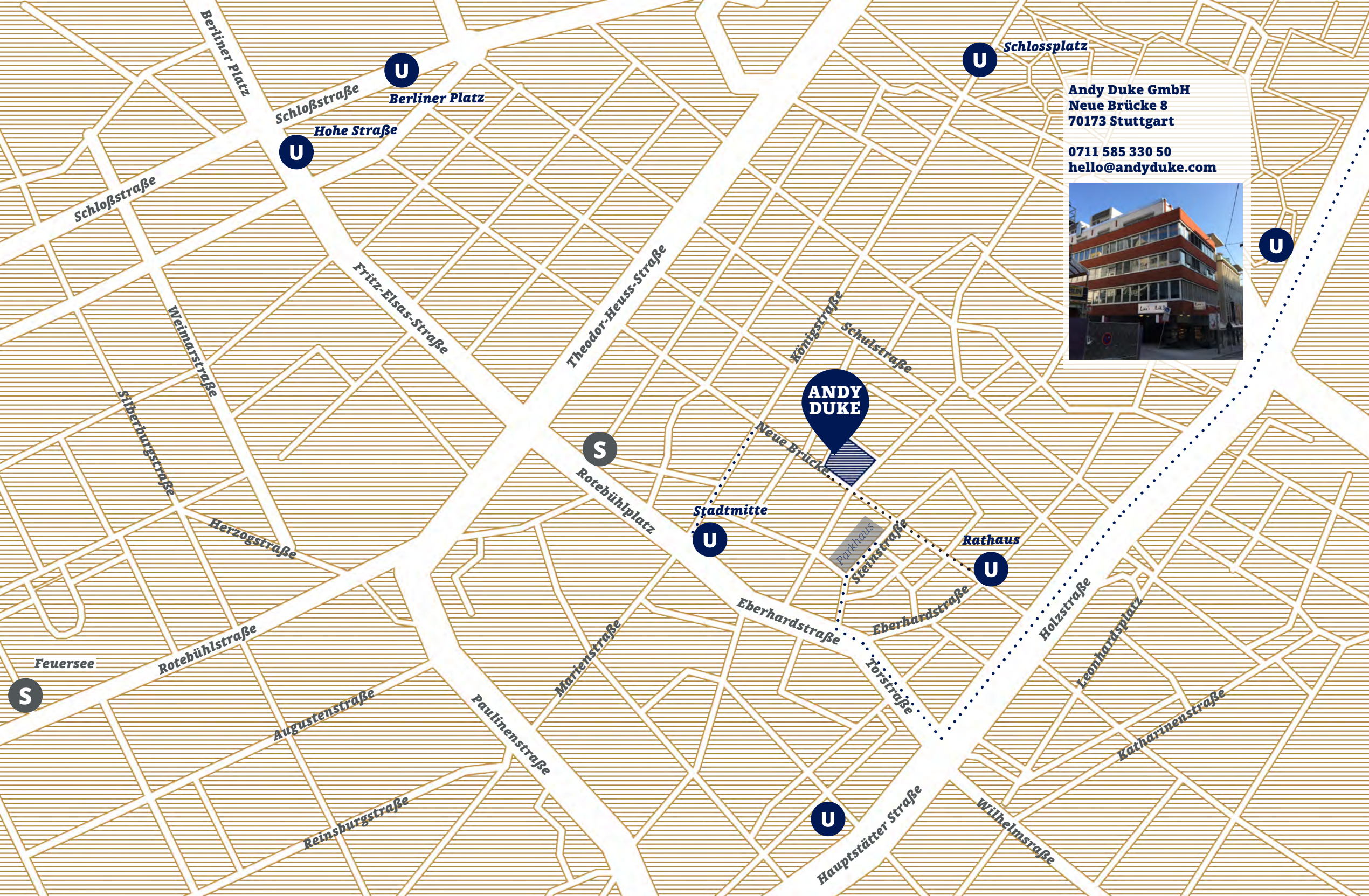
Telefon

Fax

Mail

Ort, Datum

Unterschrift



Andy Duke GmbH
Neue Brücke 8
70173 Stuttgart

0711 585 330 50
hello@andyduke.com



JAHRE
ANDYDUKE