

Dem jeweiligen Engpass auf der Spur

Die Wendt-Pyramide und ihre Anwendung

Thomas Rupp

Will man den Konzentrationsprozess strategisch richtig angehen, gilt es, die energetisch-kybernetischen Regeln zu beachten. Wolfgang Mewes hat den Prozess von den „Spannungsverhältnissen“ bis zu ihrer „Materialisierung“ immer wieder beschrieben. Dipl.-Ing. Peter Wendt (s.a. SJ 06/99 – S. 10) hat diese Zusammenhänge genutzt, um daraus ein praktisches Instrument zu entwickeln, das er bereits seit Jahren in seinem Unternehmen nutzt. Dieses Instrument darf ich Ihnen heute mit seiner Genehmigung vorstellen. Sie können damit immer eine Standortbestimmung vornehmen und entscheiden, was Ihr nächster Handlungsschritt ist.

Einführende Grundlagen

„Aus den emotionalen Verhältnissen entwickelt sich das Bewusstsein und aus dem Bewusstsein entwickeln sich die finanziellen und materiellen Handlungen und Verhältnisse. Aus diesem Grunde können aus den emotionalen Verhältnissen von HEUTE das Bewusstsein von MORGEN und die finanziellen und materiellen Vorgängen von ÜBERMORGEN vorausgesehen und schon im Keim beeinflusst werden.“ Um den Kreis zu schließen möchte ich Wolfgang Mewes in seinem Sinne ergänzen: Die emotionalen Verhältnisse werden wiederum von den Spannungsverhältnissen (Mangel, Bedürfnisse) gesteuert (siehe Abb 1).

Diese Zusammenhänge gelten sowohl unter einem extrovertierten als auch introvertierten Gesichtspunkt:

Extrovertierter Gesichtspunkt

Das Wahrnehmen der Bedürfnisse (Spannungsverhältnisse) einer klar definierten Zielgruppe, z.B. anhand der Indikatoren einer Spannungsbilanz, führt zur emotionalen Auseinandersetzung mit dieser Zielgruppe (ZG). Dies verändert das Bewusstsein in Richtung Problemlösung. Anhand eines ersten Konzeptes werden die finanziellen Aspekte abgeklopft. Zur konkreten Umsetzung der Problemlösung braucht es eine technische Anwendung, die sich letztlich in einem materiellen Produkt oder einer Dienstleistung äußert.

Beispiel: Ein Kaufhausmanagement stellt durch Beobachtung seiner ZG fest, dass diese einen Mangel an Beratung verspürt. Sie geht der Sache nach, führt ZG-Gespräche, versetzt sich emotional in die Lage der ZG. Daraus entsteht ein Bewusstsein, das – kombiniert mit dem Know-how – zur Problemlösung „Zielgruppenmanager für einzelne Abteilungen“ führt. Das Vorhaben wird durchkalkuliert, die entsprechenden Mittel werden beschafft. Geeignete Mitarbeiter werden gesucht und ausgebildet. Ein neuer Service ist entstanden, der gern von den Kunden angenommen wird. – Ob bewusst oder unbewusst: genau diese Schritte müssen gegangen werden.

Wird ein Produkt auf dieser Weise im Dialog mit der ZG entwickelt, dann ist es von ihren tatsächlichen Bedürfnissen abgeleitet worden und beinhaltet daher einen mehr oder weniger zwingenden Nutzen. Parallel zu diesem Prozess materialisiert sich das – anfänglich

energetische – Verhältnis des Unternehmens zur Zielgruppe Stück für Stück bis hin zu Umsatz und Gewinn.

Prämisse 1:

Alle Prozesse AUSSERHALB des Unternehmens, die eine Wechselwirkung mit ihm haben, lassen sich anhand dieser Gesetzmäßigkeiten abbilden.

Introvertierter Gesichtspunkt

Auch innerhalb des Unternehmens gibt es Spannungen – d.h. Bedürfnisse und Mangel – des Inhabers, der Mitarbeiter, der Lieferanten etc. Diese Spannungen bestimmen das emotionale Verhältnis der betroffenen Personen und wirken auf das Bewusstsein gegenüber der Arbeit, den Kollegen, dem Chef und dem Unternehmen als solches. Dieses Bewusstsein, diese Einstellung, bestimmt die Qualität der Arbeit und hat wiederum materielle Auswirkungen.

Beispiel: Ein Unternehmer stellt durch Beobachtung ein mangelndes Interesse und fast schon feindselige Äußerungen eines Mitarbeiters fest. Durch ein Gespräch mit ihm findet er heraus, dass sich dieser nicht darüber klar ist, was seine tatsächliche Aufgabe und sein Verantwortungsbereich sind. Daher fühlt er sich permanent überfordert. Durch eine Klärung der Gegebenheiten und die ernst gemeinte Einladung, sich bei Fragen jederzeit „direkt an den Chef“ zu wenden, ändert sich über die Emotion auch das Bewusstsein des Mitarbeiters. Die Motivation steigt, die Qualität der Arbeit nimmt zu und dies wirkt sich positiv auf den Umsatz – also auf die materiellen Verhältnisse – aus.

Prämisse 2:

Alle Prozesse INNERHALB des Unternehmens lassen sich anhand dieser Gesetzmäßigkeiten abbilden.

Zusammenhang herstellen

Gelten die Prämissen 1 und 2 so lässt sich jeder beliebige – interne oder externe – Engpass irgendwo auf der Skala zwischen „Spannungsverhältnisse“ und „materielle Verhältnisse“ einordnen. Um dies differenzierter zu ermöglichen, hat Wolfgang Mewes diese Skala weiter aufgefächert (siehe Abb 2 B).

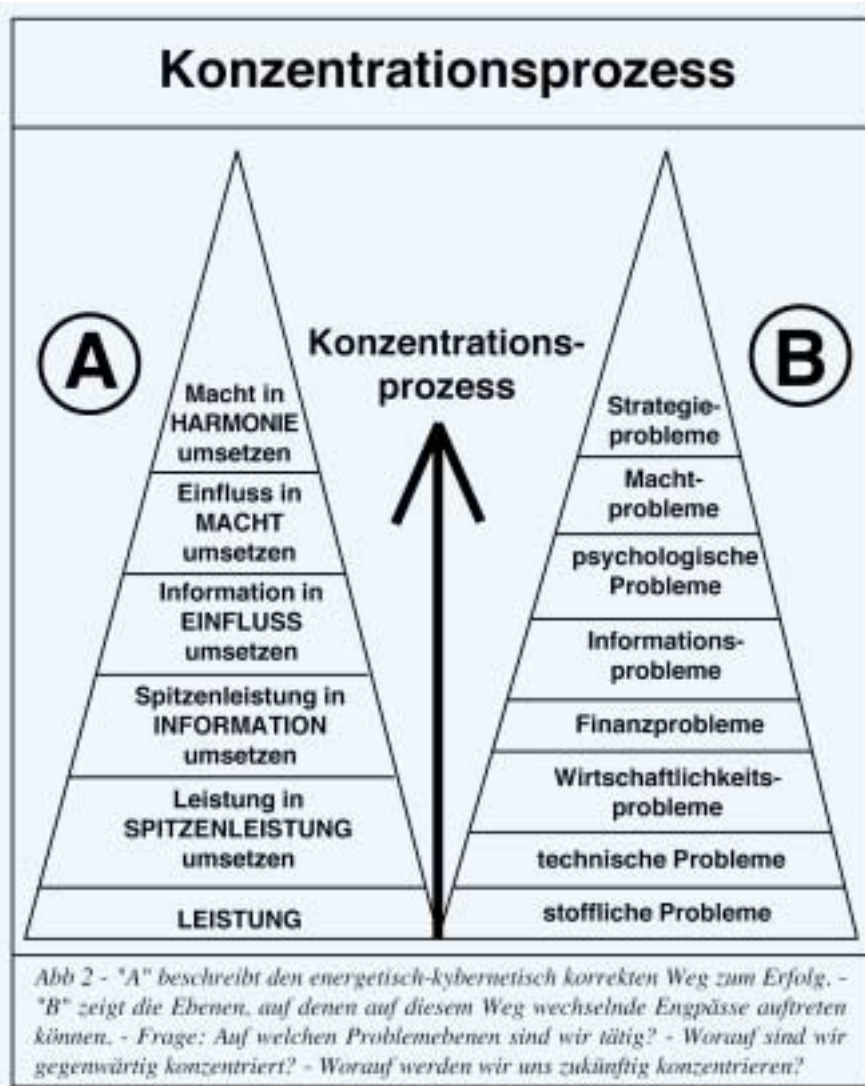
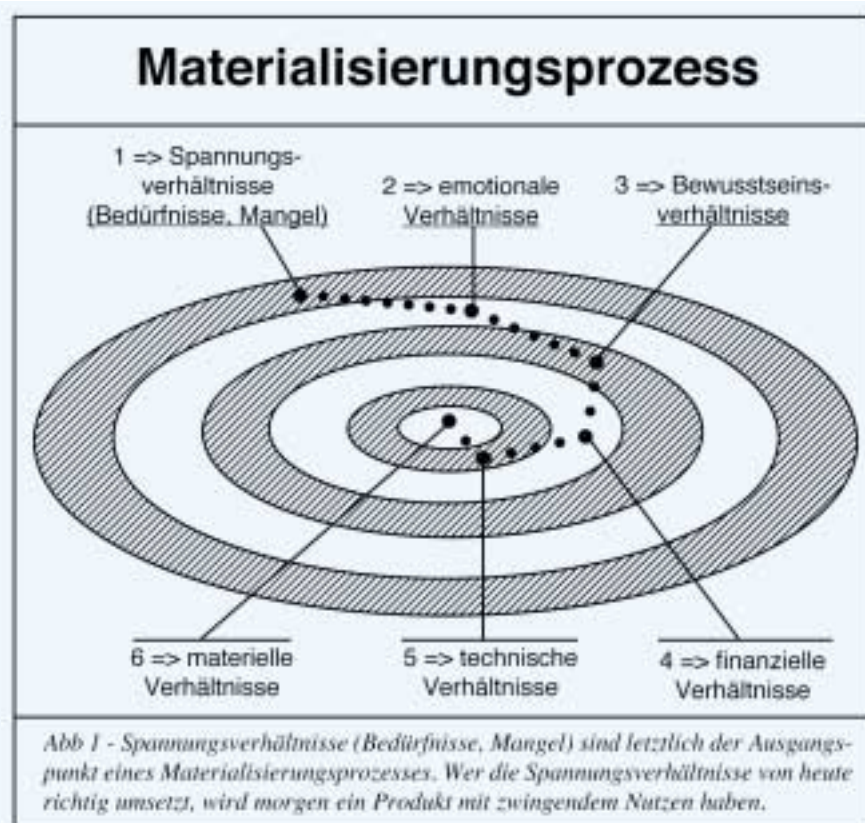
Der Konzentrationsprozess

Abb 2 A zeigt den Konzentrationsprozess nach energetisch-kybernetischen Gesichtspunkten:

1. Ausgangssituation ist eine unspezifische, durchschnittliche Leistung.
2. Aus dieser unspezifischen Leistung wird eine Spitzenleistung entwickelt. Dies wird nicht durch größere Anstrengung, sondern durch eine enge Konzentration der Kräfte auf eine klar definierte Zielgruppe erreicht.
3. Die Spitzenleistung muss nun konkret und systematisch in „Informationsimpulse“ und „Bekanntheit“ umgesetzt werden. Dies fällt umso leichter, desto einzigartiger die Leistung ist.
4. Die Informationen müssen zu „mehr Einfluss“ gegenüber Zielgruppen, Lieferanten, Medien, Marktgegebenheiten etc. führen. Hier entstehen Vertrauen, Zuneigung, Geltung, Anziehungskraft.
5. Anziehungskraft und Einfluss müssen gezielt in Unabhängigkeit und Macht umgesetzt werden. Dies ist nicht zuletzt aus ethischer Sicht eine Notwendigkeit für eine aufstrebende Gesellschaft.
6. Nur wer seine Macht benutzt, um Harmonie und Nutzen für seine Umwelt zu vergrößern, bleibt an der Spitze. Macht muss daher in Harmonie umgesetzt werden.

Geht man diesen Weg (siehe Abb 2 A), so stößt man früher oder später auf Engpässe, die in verschiedenen Ebenen auftreten können (siehe Abb 2 B).

Beispiel: Die Analyse ergibt: Wir haben zwar ein Spitzenprodukt aber keiner weiss es. D.h. die Stufe in Abb 2 A lautet: „Spitzenleistung muss in Information umgewandelt werden“. Offensichtlich gibt es einen Engpass, der in einem Informationsproblem resultiert (Abb 2 B). Untersucht man den Grund dafür, findet man den tatsächlichen Minimumfaktor evtl. in der mangelnden Kommunikationsstrategie (also bei Strategieproblem) oder es gibt kein Geld für eine Agentur (also finanzielles Problem). Erst wenn der Minimumfaktor gelöst ist, geht die Entwicklung des Gesamtsystems weiter (siehe Liebig'scher Regelkreis).



Es gibt immer einen aktuellen Engpass, auf den – wenn er gelöst wird – früher oder später automatisch ein neuer Engpass folgt. Innerhalb des Konzentrationsprozesses können diese Engpässe beliebig zwischen den verschiedenen Ebenen springen. Um sich nicht zu verzetteln, muss man sich immer auf den Engpass konzentrieren, der einen am stärksten daran hindert, den Nutzen für die Zielgruppe zu vergrößern.

Das Instrument von Peter Wendt

Auf der Grundlage der beschriebenen Zusammenhänge hat Peter Wendt sein Analyse-Instrument entwickelt. Anhand einer Hierarchiepyramide können sowohl die internen wie auch externen Engpässe bearbeitet werden.

Abb 3 zeigt die Pyramide in ihrer Grundform. Im oberen – externen – Bereich beschäftigt man sich mit den Marktbedürfnissen (Zielgruppe (ZG), Geschäftsfeld, Region, Grundbedürfnis der ZG). Im unteren – internen – Bereich finden wir (mit kleinen Abänderungen) die vertraute Skala.

Erklärung:

1. Der Bereich Unternehmenssteuerung kann alles beeinflussen und beschäftigt sich mit Strategie und Richtlinien (Automatismus). Um Ergebnisse zu erzielen, stehen die Instrumente Administration und Kybernetische Strategie zur Verfügung.
2. Analyse und Handlungen der Konkurrenz, sowie die Beeinflussung von Meinungsbildnern des Marktes tangieren den Bereich Spannung und Macht. Neben kybernetischer Strategie stehen hier die klassischen Mittel des Marketing/Vertrieb zur Verfügung.

3. Der dritte Bereich ist das Image. Dieses wird von Motivation, Psychologie und Information beeinflusst. Als Instrumente dienen Marketing/Vertrieb, Service für die ZG und der Informationsfluss zur ZG.
4. Um eine Spitzenleistung mit zwingendem Nutzen zu erreichen müssen die Faktoren Kapital, Wirtschaftlichkeit, Anlagen/Verfahren sowie Know-how/Material entsprechend eingesetzt werden. Als Instrument dient eine ständige Anpassung der Konzepte.

Wie sie sehen, gehen die einzelnen Bereiche ineinander über. Es gibt keine scharfen Grenzen. Das Modell soll der Orientierung dienen. Außerdem lassen sich so alle Bereiche auf kleinstem Raum darstellen und diskutieren.

Anwendung des Instruments

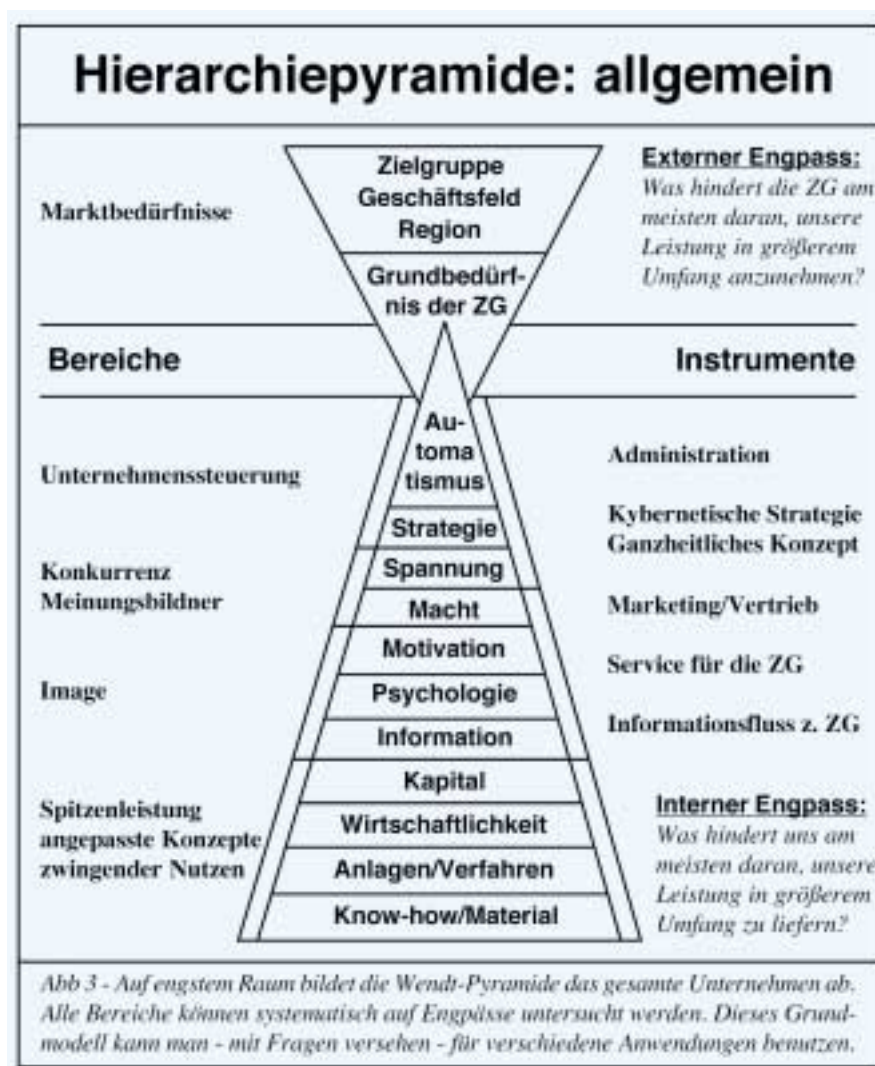
Peter Wendt hat insbesondere zwei Anwendungsmuster erarbeitet: die „Hierarchiepyramide Handlungsbedarf“ (siehe Abb 4) sowie die „Hierarchiepyramide Mitarbeiterführung“ (siehe Abb 5). Ihre Anwendung – sie ergibt sich weitgehend aus den Abbildungen selbst – möchte ich im folgenden besprechen.

Hierarchiepyramide Handlungsbedarf (siehe Abb 4)

1. Gehen Sie die Fragen auf der linken Seite durch. Beginnen Sie mit den eher grundlegenden Fragen im oberen Teil. Wenn Sie eine Frage mit NEIN oder WEISS NICHT beantworten müssen, liegt Ihr Engpass auf der dazugehörigen Pyramidenstufe und es besteht Handlungsbedarf. Was Sie tun müssen, finden Sie auf der rechten Seite der Abbildung.

Beispiel: Sie konnten die Fragen zu Zielgruppe, Geschäftsfeld und Region positiv beantworten. Bei der Frage nach dem Grundbedürfnis sind sie unsicher → Sie sollten sich also mit der Definition des Grundbedürfnisses Ihrer Zielgruppe beschäftigen, auf dem Ihre Leistung aufsetzt.

2. Beantworteten sie nun die Frage im unteren Teil der Abbildung. Hier beginnen Sie von unten. Jede Frage,



die sie nicht mit JA beantworten können, bedeutet einen Handlungsbedarf. Sollten es mehrere sein, überlegen Sie, welcher Bereich Ihre Expansion in Richtung Zielgruppe im Augenblick am meisten behindert, beginnen Sie diesen Punkt zu verbessern.

Beispiel: Sie haben ein Spitzenprodukt entwickelt, der Dialog mit Ihrer Zielgruppe funktioniert, Sie kennen die Erwartung Ihrer Zielgruppe. Sie sind jedoch unsicher, ob Ihr Angebot noch immer den tatsächlichen Bedarf Ihrer ZG trifft. Daher sollten sie die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer ZG erneut untersuchen, und sicherstellen, dass deren Bedarf tatsächlich erfüllt wird. Ggf. sollten Sie Ihr Produkt durch eine Innovation entsprechend weiterentwickeln.

Sie können die Pyramide auch in Teilbereichen anwenden.

Beispiel: Sie wollen einen neuen Service entwickeln und kommen nicht so richtig voran. Aufgrund der Skala stellen sie fest: Ihr Dialog mit der ZG funktioniert nicht, außerdem verfolgen sie keine klare Strategie bezüglich dieses Teilzieles. Definieren Sie daher das Ziel und den klaren Weg zum Ziel. Intensivieren Sie dann die Kommunikation mit der ZG.

Es gibt noch viele andere Anwendungsmöglichkeiten. Wenn immer Sie einen Überblick oder mehr Klarheit über die gegenwärtige Situation brauchen, wenden Sie die Wendt-Pyramide an. Auf Grundlage der gegebenen Pyramide können Sie auch andere, eigene Fragen entwickeln, die Ihrer spezifischen Situation gerecht werden – Seien Sie kreativ!

Peter Wendt hat dies z.B. für den speziellen Bereich der Mitarbeiterführung gemacht:

Hierarchiepyramide Mitarbeiterführung (Abb 5)

Generell gilt hier das gleiche Anwendungsprinzip wie oben. Z.B. können Sie die Pyramide bei Konflikt- oder Problemsituationen anwenden. Gehen Sie für sich selbst oder direkt mit dem



oder den betroffenen Mitarbeitern die einzelnen Fragen durch. Die Pyramide bietet eine gute Ausgangsbasis für ein Gespräch. Der Mitarbeiter kann seinen Engpass entsprechend einordnen. Widersprüchliche Einschätzungen zwischen den Beteiligten können Missverständnisse aufdecken und im Gespräch zur Klärung der Situation dienen. Auf der rechten Seite sind dann jeweils die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten angegeben.

Beispiel: Im Gespräch beklagt der Chef, dass der Mitarbeiter kein Engagement bringt. Er sieht den Engpass in der Motivation. Nach einiger Zeit schält sich jedoch heraus, dass dem Mitarbeiter wichtige fachliche Grundlagen (Fachwissen/Instrumente) fehlen, um den Job richtig machen zu können. Man beschließt gemeinsam, dass der Mitarbeiter eine entsprechende Schulung besucht. Dafür ist er voll motiviert, weil er weiss, warum er sie braucht.

Wenn Sie mit den Instrumenten arbeiten, Erfolge haben oder weitere Pyramiden entwickeln, lassen Sie es uns wissen!

Unser Dank gilt Peter Wendt für die Anregung und die Erlaubnis, die Pyramiden zu veröffentlichen.



Kontaktadresse:

Dipl.-Ing. Peter Wendt
 Jahnstraße 18
 97271 Kleinrinderfeld
 Tel. (09366) 9 00 90-0
 Fax (09366) 9 00 90-23

Hierarchiepyramide: Mitarbeiterführung

