



Minimumgruppe als Hausmacht

An dieser Stelle wollen wir motivierende Original-Mewes-Texte „aus alten Tagen“ veröffentlichen, in denen der von uns allen geschätzte EKS-Geist weht.

Text aus dem „EKS aktuell“ Nr. 4-5 vom September 1979

Marx hat im Grunde gelehrt, dass die machtmäßige Unterlegenheit des Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten unausweichlich sei. Er müsse sich deshalb organisieren, um durch größere Masse die Übermacht des Unternehmers bzw. Vorgesetzten zu brechen. Viele lehnen Marx ab, aber seine Sicht der Verhältnisse haben sie, weil so schön entschuldigend, übernommen. Sie ist falsch.

Die Macht der Zielgruppe, also hier des Vorgesetzten, basiert auf seinen besseren Beziehungen zur nächsten Zielgruppenschicht, also beispielsweise zum Vorstand, und der ihm von ihr delegierten Verfügungsmacht über Arbeitsplätze, Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten. Bisher glauben die Mitarbeiter, dieser Verfügungsmacht unausweichlich unterlegen zu sein. Tatsächlich können sie aber durch eine entsprechende Hausmachtbildung in der Minimumgruppe nicht nur mit diesem Machtvorsprung ihres Vorgesetzten gleichziehen, sondern ihm gegenüber Übermacht gewinnen.

Man muss sich dazu bewusst werden, dass es in jedem „Markt“ – und jeder von uns arbeitet auf einem „Markt“ — zwei machtrelevante Gruppen gibt: Die Zielgruppe und die Minimumgruppe. Die eine gibt die Aufträge, Arbeit und Arbeitsplätze, die andere den entschei-

denden Vorsprung, um die Zielgruppe durch größeren Nutzen „ködern“ zu können. Unter den heute herrschenden Marktverhältnissen ist die zweite die wichtigere, denn wer beispielsweise die besseren Innovatoren hat, gewinnt die Kunden.

Einfaches Beispiel: Einem Hersteller wird vom Handel der Zugang zur nächsten Zielgruppenschicht, den Endverbrauchern, blockiert. In dieser Situation hat er zwei Möglichkeiten:

1. Den Handel aufwendig zu bitten und zu umwerben,
2. das brennendste Problem der nächsten Schicht und den Minimumfaktor seiner Lösung präziser als alle anderen zu analysieren und die entsprechende Minimumgruppe umsichtiger zu erfassen, zu motivieren und an sich zu ziehen.

Konkreter gesagt: Er kann die zur Verbesserung seines Produktes erforderlichen Innovatoren umsichtiger erfassen, sorgfältiger selektieren und stärker an sich ziehen. Über die derart beschleunigte Innovation seines Produktes gewinnt er einen derart offensichtlichen Vorsprung an Nutzen für die Endverbraucher, dass die Umwelt irgendwie davon zu sprechen beginnt, die Presse darüber schreibt, die Endverbraucher danach verlangen und die Solidarität des Handels bricht.

Mit anderen Worten: Die Front des ihn blockierenden Handels wird unterminiert.

Heute geht man vorwiegend den ersten Weg. Die Analyse außergewöhnlicher Erfolge und der hinter ihnen stehenden energetischen Wechselwirkungen zeigt aber, dass der zweite Weg der für den Hersteller und auch alle anderen Beteiligten sicherere, wirkungsvollere und bessere ist. Es wird tatsächlich innoviert und nicht die Werbung übertrieben oder irgend jemandem über seinen tatsächlichen Leistungsbeitrag hinaus die Taschen gefüllt. – Die vorhin demonstrierte „minimumfaktor-konzentrierte Strickmethode“ ermöglicht, diesen offensichtlichen Vorsprung an Nutzen mit Sicherheit zu gewinnen.

Das Gleiche kann auch jeder Mitarbeiter tun: Durch die systematischere Verbesserung seiner Beziehungen zur Minimumgruppe kann er die Zielgruppen-Macht seines Vorgesetzten ein – und, wenn er nicht kooperativ zu reagieren beginnt, überholen. Er kann ihn praktisch zu Gerechtigkeit und Partnerschaft zwingen. – Beispiel: Ich hatte Ende der fünfziger Jahre neben meinem Verlag eine Offsetdruckerei. Sie wurde von einem Druckereileiter geleitet. Ich machte Planung und Finanzierung, er sorgte für die Kunden. Ich war für ihn die Zielgruppe.

Was war mein brennendstes Problem? Es war das Problem, Kunden zu gewinnen. Mein Druckereileiter suchte konsequent danach, wer ihm bei der Lösung dieses Problems am besten helfen könnte: Kollegen, Bücher, Vorbilder, Berater, Lieferanten (Minimumgruppe). Derart konzentriert, entwickelte er in kurzer Zeit eine überlegene Fähigkeit, Kunden zu gewinnen und an sich zu binden. Verständlicherweise fühlten sich die Kunden stärker an ihn gebunden als an mich, der ich im Hintergrund stand.

Wie in jedem anderen Betrieb wuchsen die Investitionen und festen Kosten. Der Umsatz wuchs auch, aber eines Tages wurde mir die Gefahr meiner Situation bewusst: Er hatte überlegen bessere Beziehungen zur Minimumgruppe. Je mehr er mit ihrer Hilfe lernte, Kunden zu gewinnen und an sich zu binden, desto besser löste er mein brennendstes Problem und desto größer wurde sein Wert für mich, aber desto interessanter wurde er auch für konkurrierende Druckereien.

Er konnte zu jedem Druckereihhaber gehen und sagen: „Ich habe die Zahl der Kunden und den Umsatz bei Mewes Jahr für Jahr verdoppelt. Heute haben wir 1,2 Mill. DM Umsatz, wenn ich zu Ihnen komme, bringe ich nicht nur diese Fähigkeit, Ihr brennendstes Problem zu lösen, sondern mindestens die Hälfte der Kunden mit mir mit.“ Ich bliebe auf meinen festen Kosten sitzen, würde mit Verlust arbeiten und Jahre brauchen, bis ich wieder über den Break-even-Point, also die Gewinnschwelle, wäre oder möglicherweise inzwischen pleite.

Anders gesagt: Er hatte die besseren Beziehungen zu der für den Betrieb lebensnotwendigen Minimumgruppe. Er hat es nie gesagt oder getan, aber schon die Tatsache, dass die Möglichkeit wie ein Damoklesschwert über mir schwebte, ließ mich ein kooperativer und gerechter Partner sein: Ich erhöhte fortlaufend sein Gehalt, beteiligte ihn freiwillig am Umsatz und sorgte auch sonst dafür, dass er sich wohl bei uns fühlte. Trotzdem stand ich ständig unter der Angst, ihn zu verlieren. Er wäre schon schwer zu ersetzen gewesen, aber noch weniger

seine Beziehungen zur Minimumgruppe und am wenigsten, die ihm dadurch anhängenden Kunden.

Kurz gesagt: Bei jeder Aufgabe gibt es neben der Zielgruppe eine Minimumgruppe. Die größere Zielgruppen-Macht des Vorgesetzten kann der Mitarbeiter durch größere Minimumgruppen-Macht ausgleichen. Er braucht nur die Beziehungen zu ihr zu verbessern. Auf den ersten Blick scheint das nur in besonderen Positionen möglich zu sein. Dachte ich ursprünglich auch. Aber es ist in jeder, selbst der Position eines Hofarbeiters möglich. Jede Abteilung und jedes Unternehmen hat neben der Zielgruppe eine Minimumgruppe, die für ihre Existenz und Entwicklung am wichtigsten ist.

Bei der Finanzabteilung können es bestimmte Banken, Aktionäre, Gesellschafter oder andere Geldgeber sein, bei einer Verkaufsabteilung die Kunden, bei einer Presseabteilung die Journalisten und Redaktionen, bei einer Beschaffungsabteilung bestimmte Lieferanten, bei einer EDV-Abteilung oder einer Entwicklungsabteilung die Innovatoren, bei einer Personalabteilung und bei Fertigungsabteilungen bestimmte Mitarbeiter. Wie dem Vorgesetzten die Zielgruppe, steht dem Mitarbeiter die Minimumgruppe natürlicherweise näher. Der Glaube, sich dagegen durch Wettbewerbsklauseln schützen zu können, ist trügerisch: Theoretisch ja, praktisch bewirkt es bestenfalls eine Abschreckung oder Verzögerung.

Je besser die Beziehungen zur Minimumgruppe, desto größer der eigene Einfluss und desto sicherer die Position. Durch die systematischere Festigung seiner Beziehungen zu den Hauptabnehmern hat beispielsweise schon mancher seinen Vorgesetzten „über die Klinge springen lassen“. Zumindest ist auf diesem Wege jede erforderliche Festigung der eigenen Position und des eigenen Einflusses zu erreichen. Mit den besseren Beziehungen zur Minimumgruppe wächst ganz automatisch der Nutzen für die Zielgruppe, d. h. nicht nur für den jetzigen Arbeitgeber, sondern auch für alle anderen möglichen Arbeitgeber und besonders die Konkurrenten.

Zugleich mit der wachsenden Durchsetzungschance in der jetzigen Stellung verbessern sich automatisch auch die Voraussetzungen für alle anderen Wege des Vorwärtkommens.

Die Ausrede, „Das mag in den genannten Fällen möglich sein, aber bei mir nicht“, ist falsch. Ein anderer Einwand ist, dass es zu kompliziert sei, immer wieder Zielgruppe, brennendstes Problem, Minimumfaktor und Minimumgruppe zu analysieren. Anfangs verlangt es ein bewusstes Analysieren, aber wie beim Weintrinken, Teetrinken usw. schärfen sich mit den Wiederholungen die Sinne. Man nimmt Feinheiten und Unterschiede wahr, von denen man sich später gar nicht mehr vorstellen kann, sie vorher nicht wahrgenommen zu haben. Außerdem genügt, sich dieser Zusammenhänge überhaupt erst einmal bewusst zu werden, um sich seine Überlegungen und auch sein Handeln zunehmend automatischer daran orientieren zu lassen.

Jeder ahnt, dass man zur Sicherung seiner Position (...) systematisch Unterstützung (im Sinne von Verbündeten – Anmerk. D. Red.) suchen müsse. Aber in dieser Globalität ist das verzettelnd und riskant. Es entsteht ein gefährliches Gerede und meistens sind die anderen genauso ohnmächtig wie man selbst. Man muss zudem Zugeständnisse machen, die man besser nicht machte.

Unter der Konzentration auf die Minimumgruppe entwickelt sich diese Unterstützung und Absicherung dagegen ganz von selbst. Und zwar in vollem Einvernehmen mit dem Vorgesetzten, weil man ja auch für ihn dadurch nützlicher wird. Gefährlich wird die Situation für ihn erst, wenn er sich nicht angemessen kooperativ verhält oder der Mitarbeiter seine Macht überzieht. Davor sei dringend gewarnt, denn jeder Machtmissbrauch schlägt doppelt und dreifach zurück.

