Delphin
Strategien

DelphinStrategien

Barbara Hammer

Roland Augustin

Projektbetreuer: Thomas Benesch

FH JOANNEUM / Informationsmanagement

Sommersemester 2003

0 Inhaltsverzeichnis

0 INHALTSVERZEICHNIS 2

1 EINLEITUNG 4

2 DIE THEORIE DER DELPHINSTRATEGIEN 7

2.1 Die Welle 8
2.1.1 Existenz 9
2.1.2 Stammesmensch 10
2.1.3 Einzelgänger 10
2.1.4 Loyalist 11
2.1.5 Macher 11
2.1.6 Beteiliger 12
2.1.7 Innovator 12
2.1.8 Nachhaltigkeit 13

2.2 Die Charaktere 13
2.2.1 Der Karpfen 14
2.2.2 Der Hai 17
2.2.3 Pseudo-Erleuchteter Karpfen (PEK) 22
2.2.4 Delphin 26

2.3 Die Grundprinzipien der DelphinStrategien 30
2.3.1 Flexibilität 30
2.3.2 In Frage stellen 31
2.3.3 Zähigkeit 33
2.3.4 Gewinnen 34
2.3.5 Kooperation 35
2.3.6 Vision 36

3 DELPHINSTRATEGIEN UND ANDERE MANAGEMENTKONZEPTE 38

3.1 DelphinStrategien und Business Process Reengineering 38
3.1.1 Einführung in Business Process Reengineering 38
3.1.2 Vergleich von DelphinStrategien mit BPR 44

3.2 DelphinStrategien und Kaizen 48
3.2.1 Einführung in Kaizen 48
3.2.2 Vergleich von DelphinStrategien mit Kaizen 51

3.3 Supply Chain Management (SCM) 53
3.3.1 Einführung in SCM 53
3.3.2 Vergleich von DelphinStrategien mit SCM 57

4 PRAKTISCHE ANWENDUNG DER DELPHINSTRATEGIEN (FALLSTUDIEN) 61

4.1 DelphinStrategien im Teammanagement 61
4.1.1 Kurzbeschreibung Fallstudie „Eric Hold“ 61
4.1.2 Delphinansatz „Eric Hold“ 62

4.2 DelphinStrategien bei Klein- und Mittelbetrieben 65
4.2.1 Kurzbeschreibung Fallstudie „Sauber GmbH“ 65
4.2.2 Delphinansatz Fallstudie „Sauber GmbH“ 67

5 CONCLUSIO 71

5.1 Resümee und Schlussbetrachtung 71

5.2 Kritische Würdigung 73

6 VERZEICHNISSE 75

6.1 Abbildungsverzeichnis 75

6.2 Abkürzungsverzeichnis 76

6.3 Literaturverzeichnis 77

7 ANHANG 81

7.1 Anhang A (Wie erkenne ich einen Delphin) 81

7.2 Anhang B (Originalfallstudientext „Eric Hold“) 82

7.3 Anhang C (Originalfallstudientext „Sauber GmbH“) 88

1 Einleitung

Im Jahr 1980 gründete Dudley Lynch zusammen mit Sherry Lynch die Firma Brain Technologies. Seitdem unterstützen sie Organisationen und Individuen dabei, mit Veränderungen umzugehen und ihre Bedürfnisse zu befriedigen (Vgl. Brain Technologies Corporation, 1999-2003 a).

Dafür verwenden sie die DelphinStrategien, die Dudley Lynch in seinem Buch „Strategy of the Dolphin: Scoring a Win in a Chaotic World“ (in Deutsch: „DelphinStrategien: Managementstrategien in chaotischen Systemen“) niedergeschrieben hat. Darin beschreibt er, dass die Menschen sich in den letzten Jahren entweder wie Karpfen oder wie Haie verhalten haben. Nun ist es aber an der Zeit, sich elegant und flexibel wie ein Delphin auf Veränderungen vorzubereiten (Vgl. Brain Technologies Corporation, 1999-2003b).

DelphinStrategien haben in der heutigen Zeit eine sehr große Bedeutung, da sich die Geschäftswelt schneller als je zuvor verändert. Die Instrumente der DelphinStrategien legen besonderen Wert auf die Entwicklung neuer und besserer Fähigkeiten (Vgl. Alerion Consult, 2003 a). Aus diesem Grund befasst sich auch diese Arbeit mit dem Thema DelphinStrategien.

„99,61 Prozent der steirischen Unternehmen fallen in die Definition Klein- und Mittelbetriebe“ (Mut Online, 2000). Deshalb beschäftigt sich diese Arbeit in ihrem Praxisteil auch damit, wie DelphinStrategien Klein- und Mittelbetrieben helfen kann ihre Probleme zu lösen.

In der Arbeit wird die Frage geklärt, wie Klein- und Mittelbetriebe mit Hilfe des Einsatzes von DelphinStrategien ihre Managementstrategien verbessern und dadurch Vorteile gegenüber anderen Klein- und Mittelbetrieben erzielen können. Um die Frage zu beantworten werden Beispiele aus der Praxis analysiert und anhand dieser gezeigt, wie einfach alltägliche Probleme von Klein- und Mittelbetrieben durch die DelphinStrategien gelöst werden können.

Die DelphinStrategien sind ein junges Konzept und daher gibt es noch kaum Literatur zu diesem Thema. Die wichtigsten Bücher sind „Strategy of the Dolphin“ und „DolphinThink“ (In Deutsch: „DelphinDenken“) von Dudley Lynch.

Das weltweite Copyright für DelphinStrategien® liegt bei Brain Technologies Corporation, Plano, Texas, USA. Die Unternehmung hat neben den oben genannten Büchern noch die sogenannte DelphinInstrumente „BrainMap“, „Mcircle“, „Mindmaker6“ und „PathPrimer“ publiziert, die eine Hilfestellung bei der Selbstanalyse und beim Umgang mit Veränderungen geben (Vgl. Alerion Consult, 2003 a).

Lizenzgeber für das deutschsprachige Europa ist Alerion Consult, CH-Zug. Ansprechpartner für DelphinStrategien in Österreich ist Frau Helga Obermair.

Nach der Einleitung wird im zweiten Kapitel die Welle erklärt, Grundprinzip auf dem die DelphinStrategien aufgebaut sind. Die Welle ist eine Ableitung des bekannten Doppelhelix-Systems von Claire W. Graves.

Des Weiteren werden im zweiten Kapitel die Charaktere der DelphinStrategien (Karpfen, Hai, Pseudoerleuchteter Karpfen und Delphin) beschrieben. Sie tummeln sich in ihrem Umfeld das bildlich als *Teich* beschrieben wird (Vgl. Alerion Consult, 2003 a).

Der *Karpfen* glaubt an den Mangel und an Grenzen. Für ihn ist es sicher, dass er niemals gewinnen kann und sieht sich als Opfer. Daher bemühen sie sich oft nicht richtig und geben bei der kleinsten Schwierigkeit auf (Vgl. Gamper, 2000).

Auch der *Hai* glaubt an den Mangel, aber im Gegensatz zum Karpfen meint er, immer auf der Gewinnerseite stehen zu müssen. Sie erreichen dies entweder dadurch, dass sie ihr Gegenüber „fressen“ oder, wenn es zu stark ist, sich ihm anzuschließen (Vgl. Gamper, 2000).

Der *Pseudoerleuchtete Karpfen* (*PEK*) glaubt im Gegensatz zu seinen Vorgängern an den Überfluss. Für ihn ist es nur eine Frage der Zeit bis er gewinnt und sein wichtigstes Bedürfnis ist die Heilung. In diesem Teich der Fülle in dem der PEK alles bekommt, verfällt er wieder in das typisch karpfenartige Verhalten, sich vor Entscheidungen zu drücken (Vgl. Gamper, 2000).

Der *Delphin* glaubt sowohl an den Mangel als auch an den Überfluss. Der Delphin hat begriffen, dass es entscheidend ist, das was er hat zu vervielfachen. Er versucht mit weniger mehr zu erreichen. Im Streitfall schlägt ein Delphin zwar zurück, aber er vergibt auch schnell wieder, denn er weiß die Stärke liegt in der Kooperation (Vgl. Gamper, 2000).

Für den Delphin gibt es sechs Grundprinzipien: Flexibilität, In Frage stellen, Zähigkeit, Gewinnen, Kooperation und Vision.

Alerion Consult (2003 b) beschreibt diese wie folgt:

> *Flexibilität*. Lösungen suchen, sich dabei ständig hinterfragen. Bereit sein, auch die eigenen heiligen Kühe zu schlachten. Wenn Delphine nicht bekommen, was sie wollen, verändern sie sehr schnell ihre Vorgehensweise.
>
> *In Frage stellen*. Delphine sind so erfolgreich, weil sie darüber nachdenken, wie sie denken.
>
> *Zähigkeit*. Delphine geben nicht leicht auf. Es sei denn, sie erkennen einen Nutzen darin.
>
> *Gewinnen*. Delphine lieben es zu gewinnen. Aber im Unterschied zu anderen haben sie nicht das Bedürfnis, dass ein anderer verliert.

Kooperation. Delphine arbeiten gut mit anderen zusammen, aber handeln auch allein auf kompetente Weise. Kooperieren bringt in der Summe mehr als Konkurrenz oder die unabhängige Suche nach privaten Vorteilen.

Vision. Delphine verfügen über eine Vision, wie der eigene Weg, das Team oder die Firma ihrer Ansicht nach aussehen sollte.

Im dritten Kapitel werden die DelphinStrategien in Verbindung mit anderen Managementstrategien gebracht.

Michael Hammer und James Champy (1996:48) definieren Business Process Reengineering als *"fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit."*

Bei der Strategie des Kaizen geht es um kontinuierliche Verbesserungsprozesse, um eine ständige Veränderung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter (Vgl. Imai, 1992, S.17).

Supply Chain Management ist ein Managementkonzept bei dem mehrere Unternehmungen, die bei der Erstellung eines Produktes für den Endkunden zusammenarbeiten, untereinander Informationen austauschen. Dies hat zur Folge, dass alle angeschlossenen Unternehmungen effektiver und besser koordiniert für den Endkunden produzieren können.

Das vierte Kapitel stellt die praktische Umsetzung der Thematik der DelphinStrategien dar. Es werden zwei Fallstudien beschrieben und analysiert. Die erste handelt von Teammanagement, die zweite beschäftigt sich mit den Problemen von Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Danach beschreibt die Studie wie der Einsatz von DelphinStrategien zur Lösung der Problemstellungen beitragen kann.

In der Schlussfolgerung wird die Frage beantwortet warum DelphinStrategien für den Einsatz bei Klein- und Mittelbetriebe besonders gut geeignet sind.

2 Die Theorie der DelphinStrategien

Alerion Consult (2003 c) beschreiben die DelphinStrategien wie folgt:

„*Die DelphinStrategien® verknüpfen die wesentlichen Erkenntnisse der Denk-, Werte- und Verhaltensstruktur sowie der Visionsgestaltung, damit Menschen und Teams Veränderungsprozesse aktiv unterstützen und befähigt werden auf der "Welle des Erfolgs" zu surfen*.“

Die DelphinStrategien sind ein einfaches Konzept das darauf aufbaut, wie Menschen denken und handeln und welche Werte und Visionen sie haben. Durch den Einsatz der DelphinStrategien soll der Umgang mit Veränderungen erleichtert werden.

Ein wichtiger Teil der DelphinStrategien ist der Teich. Dieser Teich steht für alles, was für einen Menschen persönlich möglich ist (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 33). Das heißt jeder Mensch hat seine eigene Welt, und diese Sicht seiner Welt ermöglicht ihm nur auf eine bestimme Art und Weise zu agieren.

In diesem Teich leben verschiedene Charaktere an verschiedenen Stellen des Teiches (siehe Abbildung 1). Aufgrund ihrer unterschiedlichen Sichtweisen des Teiches, also ihrer Umgebung, handeln sie nach unterschiedlichen Taktiken. Der Karpfen wendet hauptsächlich die Taktik des Aussteigens an. Der Hai schwimmt in dem Teil des Teiches, der ihm dir Möglichkeiten zur Übernahme und zum Kompromiss bietet. Dem PEK bietet seine Sichtweise seiner Umwelt die Strategien des Nachgebens und des Kompromisses. Allein der Delphin schafft den Durchbruch und kann sich im gesamten Teich frei bewegen. Er kann demnach auch alle anderen Strategien anwenden, je nachdem welche für seine Absichten gerade am passendsten ist.

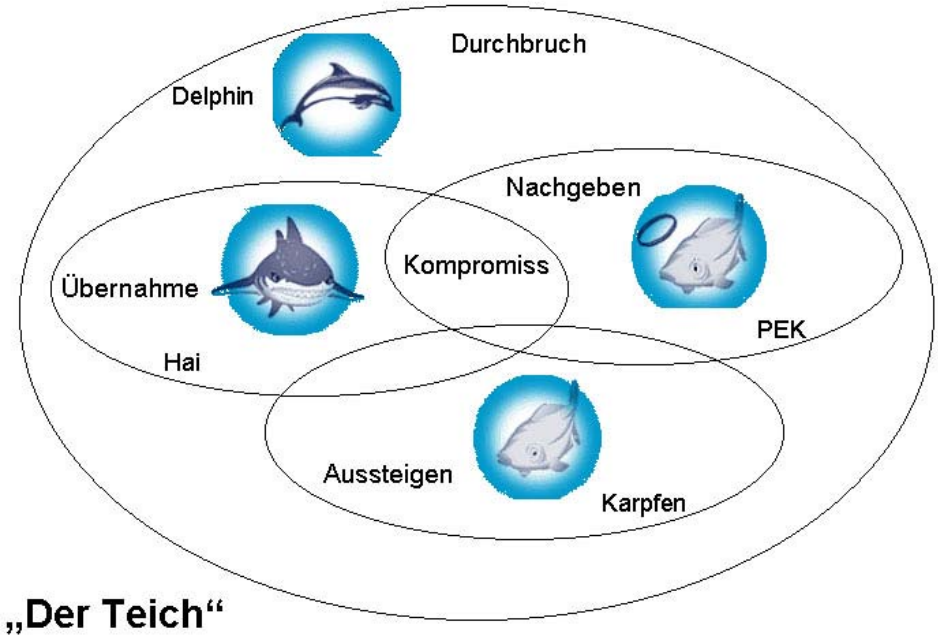

Abbildung 1: Der Teich;
Quelle: modifiziert übernommen aus: Lynch/Kordis, 1998, S. 32

Delphine glauben sowohl an den potentiellen Mangel als auch an den potentiellen Überfluss und dass sie lernen können, dass zu vervielfachen was sie haben. So können sie Ihren Teich erweitern. (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 49).

Dudley Lynch wurde bei der Ausarbeitung der DelphinStrategien sehr von Claire W. Graves inspiriert. Im Kapitel 2.1 wird daher das Modell der Welle, das großen Einfluss auf die DelphinStrategien ausübte näher erläutert.

2.1 Die Welle

Die DelphinStrategien haben das bekannte System des Amerikanischen Psychologieprofessors Dr. Claire W. Graves aufgegriffen um die Mitglieder in den analysierten Teams zu beschreiben. Er entwickelte die neue Theorie "des sich entfaltenden, zyklischen Doppel-Helix-Modells der erwachsenen biopsychosozialen Systementwicklung" (siehe

Abbildung 2), die er folgendermaßen zusammenfasste:

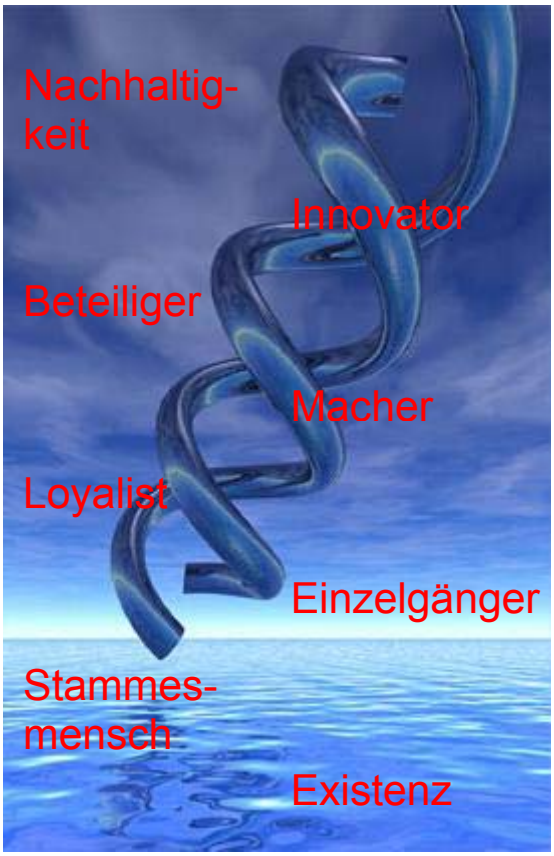

Abbildung 2: Die Welle;
Quelle: eigene Darstellung

2.1.1 Existenz

Auf der 1. Stufe reagieren die Sammler und Jäger auf ihre Existenzbedingungen mit Werten, die sich ums Überleben drehen. Nahrung, Wasser, Wärme, Sex und Sicherheit haben Vorrang. Wenn sie auf dieser Existenzebene Horden oder Banden bilden, dann ist der Überlebenskampf im Zentrum des Zusammenschlusses. Die Gruppenbindungen sind hier sehr locker.

Diese Art des Seins kommt in frühen menschlichen Gesellschaften vor, bei Neugeborenen, senilen Alten, Alzheimer Patienten im Spätstadium, verwirrten Obdachlosen, Hungernden Massen und Explosionsschockopfer. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 5)

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 0,1%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: Kleinkinder, Obdachlose, Kranke

Business Beispiel: kein Business. Auf dieser Ebene nicht relevant.

(Feustel, 2002)

2.1.2 Stammesmensch

Als 2. Stufe bilden sich im nächsten Entwicklungsstadium Gruppen, die in den Naturgewalten göttliche Kräfte sehen, die es zu besänftigen gilt. Opfer werden in ritualisierter Form nötig um den Zorn der Götter zu besänftigen. Magische kollektive Riten werden durch einen Medizinmann angeleitet. Hier sind jetzt ganz andere Werte im Vordergrund. Die Gruppe hat die Macht über den Einzelnen. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 6)

Vorkommen: Glaube an Voodoo-ähnliche Verfluchungen, Blutschwüre, Familienrituale, Aberglaube; verbreitet in der Dritten Welt, in Gangs, Sportmannschaften, und organisierten „Stämmen".

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 10%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: Patriarchale Familie, Guru-Sekten, Naturvölker, Clans

Business Beispiel: der traditionelle, familiengeführte (Handwerks-) Betrieb.
(Feustel, 2002)

2.1.3 Einzelgänger

Als 3. Stufe entwickelt sich der Held heraus, der die Gruppenzwänge der Stufe davor als zu einschränkend erfahren hat. Er lebt impulsiv, selbstzentriert und strebt nach Unabhängigkeit. Das entspricht dem Zeitalter der Ritter. Jeder traut nur sich selbst und ist auf seinen Vorteil bedacht. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 7)

Vorkommen: rebellierende Jugend, feudale Königreiche, epische Heroen, James Bond Bösewicht, Anführer von Gangs, Glücksritter, New-Age Narzissmus, wilde Rockstars, Attila der Hunnenkönig.

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 15%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: Gangs, Pubertierende, Diktatur, Machtpolitik, Machos

Business Beispiel: Eigentümer geführtes Unternehmen, feindliche Übernahmen, Neuer Markt.
(Feustel, 2002)

2.1.4 Loyalist

Auf der 4. Stufe entsteht die Erkenntnis, dass gegen die Gefahren dieser räuberischen Ritter nur Gesetze und Regeln helfen. Diese Entwicklung führt über Königshäuser und Höfe, an denen es höfisch/höflich nach strenger Etikette zugeht und die wilden impulsiven Emotionen einer höfischen/höflichen Zähmung unterworfen werden bis hin zu den Revolutionen, die im Namen von Gleichheit Brüderlichkeit und Freiheit die gesellschaftliche Gewaltenteilung durch Verfassungen absichern. Dazu ist eine riesige Bürokratie nötig, mit der alles geregelt und in Gesetzen festgehalten wird. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 8f)

Vorkommen: Bürokratie, Parlamentarismus, puritanisches Amerika, konfuzianisches China, Dickensianisches England, Singapur Disziplin, Totalitarismus, Kodex der Ritterlichkeit und Ehre, wohltätiges Handeln, religiöser Fundamentalismus (z.B. Christentum und Islam), Pfadfinder, „moralische Mehrheit", Patriotismus.

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 30%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: kein Bürokratie, Fundamentalismus, Katholizismus, Kommunismus (also alle –ismen), Militär, konservative Firmen-, Politik- und Familienstrukturen

Business Beispiel: Die bürokratisch – reglementierte und stark strukturierte Firma (mit vielen Regeln und Vorschriften für alle Gelegenheiten), viele Hierarchieebenen und Titel.
(Feustel, 2002)

2.1.5 Macher

Als 5. Stufe hat sich der Kapitalismus entwickelt. Für den Kapitalisten zählt nur das Ergebnis, der Gewinn, der Erfolg. Strafen für Gesetzesübertretung sind in der Kalkulation schon mit berücksichtigt. Ziel ist die Anhäufung von Geld. Es werden Gewinner und Verlierer produziert. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 10f)

Vorkommen: Notensystem in unseren Schulen, Olympiade, Wall Street, Marktwirtschaft, aufstrebende Mittelklasse auf der ganzen Welt, Kosmetikindustrie, Modeindustrie, Materialismus

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 30%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: Marktwirtschaft, Wissenschaft, NLP als Technologie

Business Beispiel: die fortschrittliche, leistungsorientierte, innovative Firma, Marketing, Unternehmensberater, CRM.
(Feustel, 2002)

2.1.6 Beteiliger

Auf der 6. Stufe ist die Geldorientierung den Menschen zu wenig. Sie reagieren auf die kapitalistische Entfremdung mit Werten die in der Gemeinsamkeit liegen. Alles wird breit diskutiert. Störungen haben Vorrang. Alle sitzen im Kreis. Nur wenn sich alle einig sind und keiner mehr Bedenken hat, kann aktiv gearbeitet werden und der gemeinsam beschlossene Konsens gemeinsam umgesetzt werden. Einige weitere Beispiele für diesen Bereich der Welle sind die Sinnsuche der 68'er Bewegung, die Frauenbewegung, die Anti-Vietnambewegung und die Hippiebewegung. Es liegt der Mangel des Gemeinschaftsgefühls zugrunde. Gefühle und Fürsorge treten an die Stelle von kalter Rationalität; liebevolles Sorgen für die Erde und das Leben sind wichtige Werte. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 12f)

Vorkommen: Tiefenökologie, Postmodernismus, niederländischer Idealismus; humanistische Psychologie, Befreiungstheologie, Weltkonzil der Kirchen, Greenpeace, Tierschutz, Ökofeminismus, Post-Kolonialismus, Foucault/Derrida, politische Korrektheit, Menschenrechtsfragen, Ökopsychologie.

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 15%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: ökologische Bewegung, Sozialstaat, Basisdemokratie, humanistische Psychologie

Business Beispiel: Firmen mit Teamarbeit, flachen Hierarchien und Mitarbeiter-Mitbestimmung. Viele Besprechungen um zum Konsens zu kommen.
(Feustel, 2002)

2.1.7 Innovator

Als 7. Stufe entwickeln Menschen jetzt die Sehnsucht nach Höchstleistungen und Grenzerfahrungen. Der Delphin und das Delphindenken stehen symbolisch dafür. Wie lassen sich bestehende Einengungen so überwinden, dass alle Beteiligte einen Gewinn davon haben? Wie ist es möglich Dinge elegant, effizient (unter geringstem Mitteleinsatz) und effektiv (mit größtmöglichem Erfolgsergebnis) zu erreichen. Wie lässt sich dabei gleichzeitig der Kitzel des bisher Unerreichbaren erleben? Unterschiede und Pluralitäten lassen sich in voneinander abhängigen, natürlichen Ströme integrieren. Egalitarismus wird ergänzt durch natürliche Rangordnungen und Qualitäten. Wissen und Kompetenz tritt an die Stelle von Macht, Status oder Gruppensensitivität. In Notfallsituationen können wir den roten Kraftantrieb aktivieren; als Antwort auf das

Chaos müssen wir vielleicht die blaue Ordnung aktivieren; bei der Suche nach Arbeit benötigen wir vielleicht unseren orangen Zielerreichungsantrieb; in Liebesbeziehungen und mit Freunden aktivieren wir grüne Beziehungsfähigkeiten. Typisch für die ersten 6 Stufen ist, dass jede Stufe davon ausgeht, dass ihre Werte die richtigen sind. Erst ab der 7. Stufe steht die systemische Sicht der Zusammengehörigkeit des gesamten Systems in einer Art erleuchteten Erkenntnis. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 14f)

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 1%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: Vernetztes Denken, systemische (nicht-lineare, non-kausale) Ansätze, Internet-Firmen

Business Beispiel: Virtuelle Teams, situative Hierarchien Firma besteht aus Experten, die aufgrund ihrer Kompetenzen an einem gemeinsamen Projekt zusammenarbeiten. Nach Projektende gehen die Experten wieder auseinander.
(Feustel, 2002)

2.1.8 Nachhaltigkeit

In der letzten beschriebenen 8. Stufe geht es den Menschen um globales Denken: Weltfrieden, Beenden des Welthungers, gleiche Rechte für alle Menschen, schonende Nutzung der Weltressourcen, Verständnis für die Welt als Lebewesen sind hier die neuen Werte. Mit dieser Stufe wird der Dalai Lama in Verbindung gebracht, sowie Greenpeace, Fairtrade und Bodyshop. (vgl. Steufmehl, o. J., S. 16)

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: schätzungsweise 0,1%.
(Nielsen, 2002)

Beispiel: teilweise UNO, teilweise Greenpeace

Business Beispiel: Selbstorganisiertes, vernetztes Arbeiten in virtuellen, weltweit agierenden Firmen.
(Feustel, 2002)

2.2 Die Charaktere

Menschen lernen durch assoziative Bilder schneller als durch Worte. Daher wurden zur Erklärung der Charaktere Fische als Symbole verwendet. Je nach Ausprägung von Wertesystem, Denkstruktur und Verhalten wurde ein Fisch gewählt, dem man ähnliche Eigenschaften zuschreibt (Vgl. Alerion Consult, o.J. a).

Wenn im Folgenden bildlich von Leben und Überleben die Rede ist, kann das sowohl für einzelne Personen und ihren Erfolg als auch für den Erfolg von Unternehmungen gelten.

2.2.1 Der Karpfen

Biologisch betrachtet haben Karpfen kleine Mäuler, die sie vorstrecken können um im Schlamm zu wühlen. Sie ernähren sich nur von Würmern, Insektenlarven, Kleinsttierchen und Pflanzen (Vgl. Smolik, 1987, S. 450).

Ein Karpfen ist also harmlos und wehrlos. Genauso ist auch der Charakter des Karpfen bei den DelphinStrategien:

„Karpfen weichen jeder Konfrontation aus und verstecken sich. Sie leben in ständiger Gefahr und Unfreiheit, da Sie jedem Angriff wehrlos ausgesetzt sind und in ihrem Lebensraum eingegrenzt werden“ (Rambold, o.J.)

Die Glaubenslehre des Karpfen beschreiben Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:33) wie folgt:

> *„Ich bin ein Karpfen, und ich glaube an den Mangel. Aufgrund dieses Glaubens erwarte ich nicht, daß[!] ich jemals alles leisten kann oder haben werde. Wenn ich also dem Lernen und der Verantwortung nicht entkommen kann, indem ich mich davon fernhalte, dann opfere ich mich gewöhnlich.“*

Der Glaube des Karpfens, dass alle Ressourcen knapp und begrenzt sind ist sehr stark ausgeprägt. Es geht sogar so weit, dass die Möglichkeit des Überflusses den Karpfen bedroht und ihn wütend macht. Fast hypnotisch hält er an seinen Granzen fest, innerhalb derer er sich sicher fühlt (Vgl. Gamper, 2000).

Smolik (1987:450) beschreibt den Lieblingsplatz des Karpfen wie folgt:

„Bevorzugt werden stehende und langsam fließende, gut erwärmte Gewässer.“

So sucht auch der menschliche Karpfen einen Ort wo es angenehm ist und er vor Feinden geschützt ist, einen Platz wo er alle Veränderungen über sich ergehen lassen kann ohne selbst mitzuwirken.

Stephen Karpmann (1998) beschreibt in seinem Werk Fairy Tales and Script Drama Analysis das Drama-Dreieck. Dabei gibt es drei Rollen, den Verfolger, das Opfer und den Retter. Der Verfolger greift das Opfer an, dieses flüchtet zum Retter und der Retter

beschützt das Opfer vor dem Verfolger. Durch die Rettung wird der Retter zum Verfolger des ersten Verfolgers, der nun in dir Opferrolle gedrängt wird.

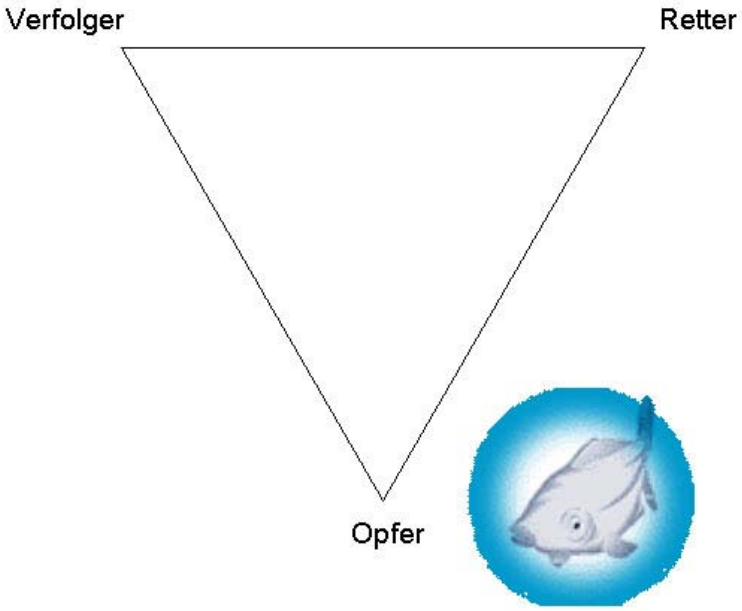

Abbildung 3: Der Karpfen als Opfer;
Quelle: eigene Darstellung

Im Drama-Dreieck (siehe Abbildung 3) bewohnt der Karpfen die Ecke des Opfers. Er lebt zwischen den Ansichten der Verlierer und dem Elend unbelohnter Fürsorge. Das äußert sich bei ihm in der Taktik anderen hörig zu sein. Seine Meister sind entweder Verfolger, also Haie, für die er alles tun muss oder andere Opfer, die sich, nach Meinung des Karpfen, selbst nicht helfen können. Im zweiten Fall fühlt er sich verpflichtet seine Handlungen darauf auszurichten, dem schwächeren zu helfen. Durch diese Vorgehensweise vermeidet er geschickt selbst Verantwortung für seine Handlungen zu übernehmen. Er tut was er tut ja nicht weil er es so will, sondern weil es ihm befohlen wird oder er einem Hilflosen zur Seite stehen muss (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 34f).

„Mit einem Karpfen im Team wird es schwierig zu gewinnen. Denn Karpfen koennen[!] nicht daran glauben, dass es moeglich[!] ist, ein Spiel zu gewinnen. Und da sie das glauben, hindern sie andere daran zu gewinnen; machen nichts zu Ende; spielen den netten Burschen/das liebe Maedchen[!] und: werden zum Problem.“ (Gamper, 2000)

Die Gefahr der Karpfen liegt darin, dass sie die meiste Zeit damit verbringen die Bedürfnisse anderer zu verstehen und zu erkennen. Dadurch verstehen sie, welche Reaktionen von ihnen in einer bestimmten Situation verlangt werden und diese liefern sie dann auch. So verschleiern sie ihre weitreichende Unehrlichkeit, die von anderen Menschen als Nettigkeit, Rechtschaffenheit und als eine unbegrenzte Kapazität für Verständnis und Zuhören erlebt wird (Vgl. Schaef/Fassel, 1988, S. 75f).

Wenn ein Problem auftritt wendet der Karpfen zwei Strategien an: Nachgeben oder Aussteigen.

Die Strategie des Aussteigens ist einfach, führt allerdings in keiner Weise zu einem Gewinn. Jede andere Strategie bringt zumindest ein kleines Ergebnis hervor oder schafft eine Beziehung zu anderen. Ein Aussteiger der sich ständig mit seinem Spielzeug aus dem gemeinsamen Spiel zurückzieht, wird zum Einzelgänger. Er isoliert sich von der Umwelt und lebt sein Leben alleine, leidend an der einen oder anderen Art von Mangelerscheinung (Vgl. Lynch / Kordis , 1998 , S. 37).

Wenn ein Karpfen sich durch die Taktik des Aussteigens der Verantwortung nicht mehr entziehen kann, dann wendet er die Strategie des Nachgebens an und opfert sich und seinen Erfolg (Vgl. Lynch, 1933, S.203).

Doch auch diese Strategie ist nicht erfolgsversprechend. Bei Haien immer nachzugeben oder zu kapitulieren führt dazu, dass der Karpfen irgendwann alles verloren hat und wenn nichts mehr übrig ist, selbst gefressen wird. Delphine finden schnell heraus, dass ein Karpfen wenig oder gar nichts zu einer eleganten Lösung beitragen kann und bevorzugen bald andere Schwimmpartner. Reagiert ein Karpfen darauf mit versteckten Manipulationen und Sabotage schlägt der Delphin mit Hai-Verhalten zurück und greift den Karpfen an. Das führt letztendlich dazu, dass sich ein Karpfen ganz von der Gruppe abkapseln und alleine durch den Teich schwimmen (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 38).

In der Wirtschaft hieße das: Wenn eine Unternehmung ständig nur Geschäfte abschließt, bei denen die anderen besser aussteigen, wird ihr Kapital bald zu Ende gehen. Ist die Unternehmung dass finanziell kaum mehr überlebensfähig, wird sie von anderen aufgekauft.

Jeder Charakter hat seinen eigenen Gesang, den er immer wieder für sich wiederholt. Laut Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:80) singen Karpfen den Satz:„ Ich kann nicht gewinnen.“ in folgenden Variationen:

- *„Unwissenheit ist ein Segen.“*
- *„Ich war früher hilflos, und ich werde immer hilflos sein.“*
- *„Mein Leiden hat einen Sinn.“*
- *„Verlieren gehört zum Leben.“*
- *„Alle wichtigen Gewinne enthalten ein Element des Opfers.“*

All diese Sätze drücken aus, wie wohl sich der Karpfen in der Drama-Dreieck Ecke des Opfers fühlt. Er ist klein, arm und hilflos und die Welt um ihn herum ist nur dazu da, um ihm zu schaden. Er sieht sich als Verlierer und je weniger er mit seiner Umwelt in Kontakt kommt, je weniger er weiß, umso größer sind seine Chancen zu überleben.

Jeder Charakter kann auch dem in Kapitel 2.1 beschrieben Modell nach Claire W. Graves zugeordnet werden. Der Karpfen ist in der Welle als Stammesmensch und

Loyalist vertreten. Der Stammesmensch kennzeichnet sich durch starken Familiensinn und Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Im Mittelpunkt steht das Überleben der Gruppe für die er sich auch selbst opfern würde. Der Loyalist besteht auf genau definierten Regelungen und Vorschriften. Er ist zuverlässig und vertrauenswürdig, aber nur wenn er die Arbeit innerhalb seiner Grenzen erfüllen kann (Vgl. Alerion Consult, 2002, S. 28).

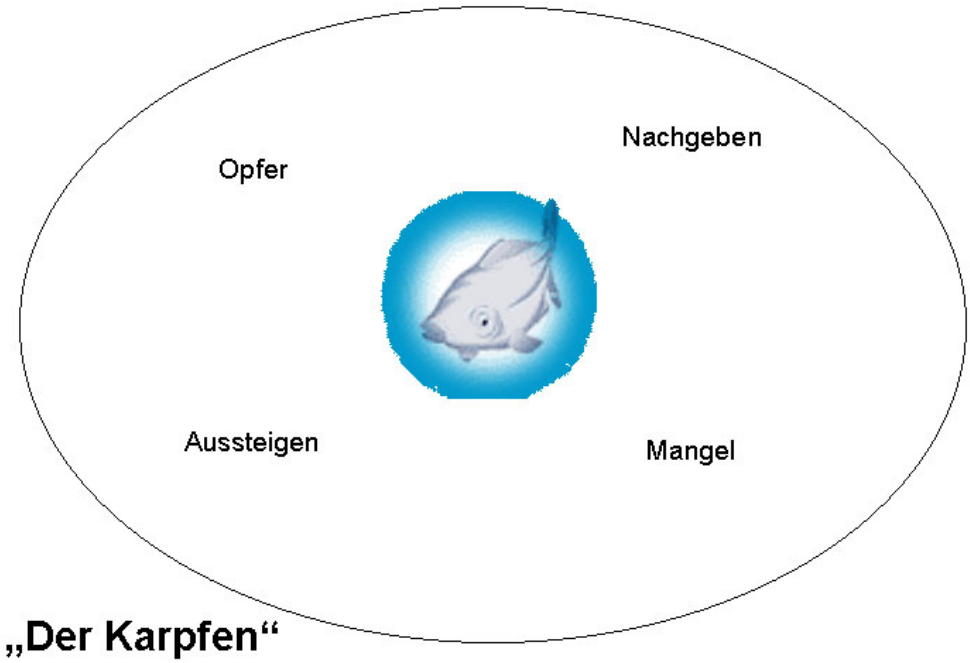

Abbildung 4: Die Welt des Karpfen;
Quelle: eigene Darstellung

Die Welt des Karpfens ist wie auf Abbildung 4 dargestellt einfach und klein. Er besitzt keinerlei Durchsetzungskraft und vermeidet daher Konfrontationen. Dies wird verstärkt durch seinen Glauben an den Mangel. Denn da nicht genug Ressourcen für alle zur Verfügung stehen, wird seiner Meinung nach im Falle eines Konfliktes immer er den Kürzeren ziehen. Deshalb wendet er die Strategien des Nachgebens und Aussteigens an. Er denkt, dass er so mit dem geringsten Schaden davonkommt.

2.2.2 Der Hai

„Haie erobern mit Gewalt, Expansionsdrang und Durchsetzungskraft ihren Teich. Da sie sich auch vor anderen Haien zur Wehr setzen müssen, leben sie in Gefahr, Angst und bleiben einsam ohne Hilfe von Außen. Überleben werden auch unter Ihnen nur die Stärksten. Schwächen, auch nur vorübergehende, werden mit Vernichtung bestraft.“ (Rambold, o.J.)

Selbst in der Natur überleben nur die starken Haie. Bei zum Beispiel Makos oder Sandtigerhaien beginnt der Überlebenskampf schon im Mutterleib. Die Haie die zuerst

schlüpfen machen Jagd auf andere Eier und auf ihre schwächeren Geschwister (Vgl. Naglschmid/ Paschke, 1994, S. 55).

Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:39) beschreiben die Glaubenslehre des Haies mit folgenden Worten:

> *„Ich bin ein Hai, und ich glaube an den Mangel. Aufgrund dieses Glaubens beabsichtige ich, um jeden Preis so viel wie möglich zu bekommen. Zuerst versuche ich, sie zu schlagen und wenn das nicht gelingt versuche ich, mich ihnen anzuschließen.“*

Der Hai ist ein Kämpfer, der mit scharfen Zähnen um sich beißt aufgrund der Angst ansonsten selbst gefressen zu werden.

„Der menschliche Hai glaubt zutiefst an Mangel. Und wegen dieses Glaubens ist er/sie darauf fixiert, um jeden nur erdenklichen Preis zu gewinnen. Haie meinen, es müsse immer Verlierer und Gewinner geben - und Haie wollen unter allen Umstaenden[!] zu den Gewinnern zaehlen[!]. Dieser Gewinn ist zwanghaft und nicht frei gewaehlt[!]. Diese Gewinn-Sucht kommt aus der Energie des Mangels.“ (Gamper, 2000)

Der Hai wendet um zu Gewinnen fünf Taktiken an: Schwindel, Nebel, Leugnung, Annahme und Krise.

Mit *Schwindel* ist gemeint, dass sich ein Hai bei dem Risiko, dass er nicht gewinnen kann zurückzieht und scheinbar den anderen das Rampenlicht überlässt (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 39).

Den *Nebel* beschreibt Gamper (2000) wie folgt:

„Verwirrung ist eine natürliche Deckung für Haie. Personen, die Verwirrung verursachen, sind selten Gegenstand naeherer[!] Untersuchung, weil jeder damit beschaeftigt[!] ist, herauszufinden, was eigentlich los ist. Haie spüren das und sind Meister des Gerüchts und Meister der Leugnung.“ (Gamper, 2000)

Auch die *Leugnung* ist eine Taktik, die Haie anwenden um Gefahren zu entkommen. Indem sie einen Sachverhalt nicht anerkennen, kann er zumindest für sie nicht zum Problem werden. Die *Annahme* basiert auf dem Glauben des Haies, dass sein Produkt oder seine Methode die einzige richtige Lösung ist. Damit er 100% Recht hat, und sein Produkt und seine Methode nicht versagen, muss er ständig wachsam sein, um die unvermeidbaren Fehler zu vertuschen. Indem ein Hai künstlich *Krisen* herbeiführt zwingt er seine Mitspieler dazu, eine bestimmte Verhaltensweise nach seinen Regeln einzunehmen. So schafft er Kontrolle über die anderen, die er zwanghaft zu behalten versucht (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 40).

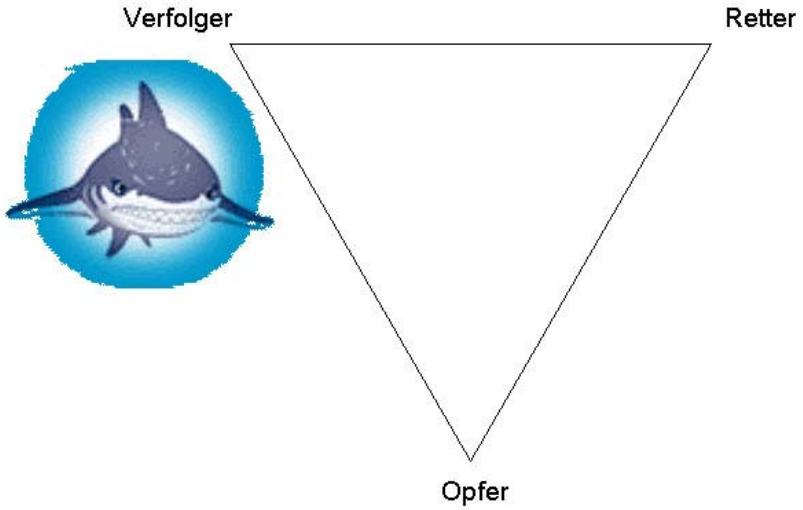

Abbildung 5: Der Hai als Verfolger;
Quelle: eigene Darstellung

Im Drama-Dreieck (siehe Abbildung 5) bewohnt der Hai die Ecke des Verfolgers, von wo aus er Jagd auf Karpfen oder schwache Haie macht.

Der Hai wendet sowie der Karpfen nur zwei Strategien an. Diese sind Übernahme und Kompromiss. Die erzielten Ergebnisse sind aber besser, da die Strategien stärker sind (Vgl. Lynch, 1993, S. 205)

Douglas K. Ramsey (1987:XVII) beschreibt neun Prinzipien einer militärischen Strategie. Diese sind auch auf die Übernahmestrategie des menschlichen Haies anwendbar:

1. *Manöver: Die Notwendigkeit der Flexibilität, Möglichkeiten für den Einsatz von Truppen offen zu halten, die Fertigung auszuweiten, Preise zu senken und so weiter.*
2. *Ziel: Das Ziel des Kampfes festlegen: Welches immer in der Vorherrschaft liegt, und dann festlegen, wo die Firma am Ende stehen sollte.*
3. *Offensive: Den Feind oder die Konkurrenz angreifen.*
4. *Überraschung des Feindes oder Gegenspielers [...]*
5. *Ökonomie der Gewalt: Nur eben so viel Ressource und Personal mobilisieren, wie zum Erreichen des Zieles notwendig sind.*
6. *Massierung: In den Worten von Sun Tsu lautet dies: ‚Konzentriere deine Stärke'.*

7. *Einheitlichkeit des Kommandos: Klare Befehlsstrukturen, die vom befehlshabenden Offizier – oder Firmenchef – ausgehen.*
8. *Einfachheit: Offiziere haben dafür das Akronym KISS: Keep it Simple, Stupid (Halt' es einfach Dummkopf).*
9. *Sicherheit: Geheimhaltung und Loyalität innerhalb der militärischen Einheit oder dem Unternehmensbereich aufrechterhalten.*

Die Prinzipien zeigen die wilde und unbarmherzige Art des Haies. Es ist egal wie viele Opfer es geben wird, wichtig ist nur, dass er selbst am Ende gewinnt. Ein Angriff wird erst geplant und dann gezielt durchgeführt. Während der Durchführung gibt es einen klaren Chef, dem alle anderen bedingungslos folgen.

Mit dieser Strategie kann ein Hai Macht, Einfluss und Kontrolle erzielen, aber bald wird er das 10. Prinzip erleben: ‚Es ist nicht leicht, das zu töten, was nicht da ist, was nicht still sitzen bleibt oder was zuerst dich umbringt.' Denn mit der Zeit werden die leichten Opfer des Haies (Karpfen und andere, schwache Haie) immer weniger, die Anzahl der Feinde steigt aber und somit schwinden die Überlebenschancen (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 43f).

Aber ein Hai ist nicht immer der Stärkere. In Situationen in denen er einem mächtigeren Gegner (stärkeren Haien oder Delphinen) gegenübersteht, die er nicht schlagen kann, ändert der Hai seine Strategie. Nun versucht er sich den anderen mit Hilfe der Kompromiss-Strategie anzuschließen (Vgl. Gamper, 2000)

Robert Lawrence Kuhn (1988:178) definiert den Kompromiss folgendermaßen:

„Kompromisse zu schließen, ist die Kunst, mithilfe derer man beide Seiten dazu bringt, einer Einigung zuzustimmen, die keine Seite mag. Ein Sprichwort drückt es so aus: Solange jedermann unglücklich ist, ist das Geschäft fair."

Der Kompromiss ist eine Strategie die versucht, Verlust durch mäßigen Gewinn zu vermeiden. Auf die Dauer kann das bis zur Überlebensgefahr führen, denn obwohl jedes Mal ein Gewinn erlangt wird, ist dieser dennoch nur halb so groß wie erhofft (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 46).

Dass Haie bevorzugt diese Strategie einsetzen, wird durch die haiartige Formulierung der Anweisungen für den Kompromiss von Robert Lawrence Kuhn (1988:178) deutlich:

- *Sei nicht der erste, der in einem wichtigen Punkt nachgibt.*
- *Schlage zuerst nur unbedeutende Kompromisse vor.*
- *Schließe keinen Kompromiss in zeitlicher Nähe zu einem Termin.*
- *Gib auf die richtige Art und Weise nach.*
- *Hole Zugeständnisse heraus.*

- *Sorge dafür, daß[!] der Aktiensplitt ungleich ist.*

Diese Anweisungen zeigen deutlich das Wesen des Haies. Er erweckt den Anschein, als wolle er dem anderen entgegenkommen, aber seine Vorschläge sind bedeutungslos. Bei wichtigen Fragen hält er an seinem Vorhaben fest und erzwingt Zugeständnisse des anderen. Für den Hai zählt nur dass er gewinnt und dass er dem anderen überlegen ist.

Zu dem Gesang der Haie und ihrer Propaganda „Ich muss gewinnen“ gehören laut Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:81) folgende Variationen:

- *„Da draußen frißt[!] schließlich ein Hai den anderen.“*
- *„Ich wollte dir wirklich nicht die Hand abhacken, aber ich hatte keine Wahl, als du nach deinen Chips gegriffen hat[!].“*
- *„Ich wollte dir wirklich die Hand abhacken, und bevor du nach deinen Chips gegriffen hast, hättest du an meine Warnung denken sollen.“*
- *„Ich wollte dir wirklich die Hand abhacken, als du nach deinen Chips gegriffen hast, obwohl ich dir versichert hatte, daß[!] das nie meine Absicht war.“*
- *„Konkurrenz ist unvermeidlich.“*
- *„Konkurrenz motiviert uns, das Beste zu geben.“*
- *„Konkurrenz ist die einzige Möglichkeit, Spaß zu haben.“*
- *„Konkurrenz bildet den Charakter.“*

Der Hai sieht sich im ständigen Konkurrenzkampf. in jeder Handlung sieht er eine Situation aus der er als Sieger hervorgehen muss. Er ist verlogen und hinterlistig, wenn er denkt, dass sich daraus ein Vorteil für sich ergeben könnte. Nur durch den immerwährenden Kampf glaubt der Hai sein Ziel, besser zu sein als alle anderen, erreichen zu können.

In der Welle von Claire W. Graves (siehe Kapitel 2.1) schwimmt der Hai als Einzelgänger und Macher. Der Einzelgänger ist mutig und bereit Risiken einzugehen. In einer Gemeinschaft versucht er aber immer die Macht an sich zu reißen und zu dominieren. Der Macher ist erfolgsorientiert. Er ist selbstsicher, kann gut verhandeln und ist offen für Entwicklungen und Fortschritt. Seine Wettbewerbsorientierung geht aber so weit, dass er unsensibel für die Bedürfnisse anderer ist und nur seine eigenen Interessen fokussiert (Vgl. Alerion Consult, 2002, S. 28f).

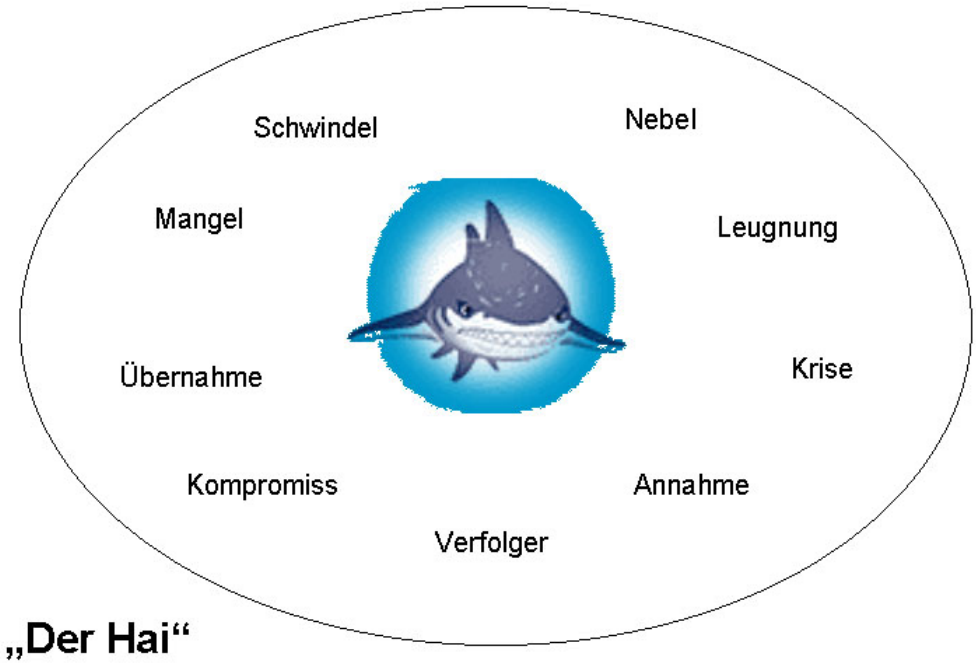

Abbildung 6: Die Welt des Haies;
Quelle: eigene Darstellung

Die Welt des Haies (siehe Abbildung 6) ist, im Gegensatz zur Welt des Karpfens, voll von Taktiken und Strategien. Der Hai glaubt an den Mangel und dass er alles tun muss um zu den Gewinnern zu gehören. Dies setzt voraus, dass er aktiv an der Gesellschaft teilnimmt und eine große Anzahl an Möglichkeiten hat um sich in dieser zu behaupten. All seine Aktionen verbindet ein gemeinsames Ziel: andere zu täuschen und dadurch Vorteile zu erlangen. Ein Hai liebt es Macht und Kontrolle zu haben, denn so kann er garantieren, dass er letztendlich als Gewinner hervorgehen wird. Als Verfolger versucht er stets anderen durch die Strategie der Übernahme zu Schaden. Erst wenn das nicht funktioniert wird der Hai versuchen einen Kompromiss zu erzielen und dabei aber alle Arten der Täuschung anwenden um so viele Vorteile wie möglich für sich zu beanspruchen.

2.2.3 Pseudo-Erleuchteter Karpfen (PEK)

Die dritte Art von Menschen sind die PEKs. Dies sind Charaktere die nicht ganz den Sprung zum „Delphinsein“ geschafft haben. Am besten werden sie durch das Glaubensbekenntnis der PEKs beschrieben. (Lynch/Kordis, 1998, S. 62)

> *„Ich bin ein PEK, und glaube an ein Universum des absoluten Überflusses. Daher glaube ich nicht an das wirkliche Böse und an wirkliche Verlierer. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis jedermann gewinnt. Weil mein*

> *wichtigstes Bedürfnis die Heilung ist, fühle ich mich bei Vergeltung oder Flucht nicht wohl, also kann ich Liebe einfach nicht mit Macht zeigen. Dadurch werde ich ohnmächtig, und meine Ohnmacht macht mich wütend. Weil es mir aber wichtig ist, ein Image der Spiritualität zu bewahren, drücke ich meine Wut verdeckt aus. Ich glaube, dass[!] es unsere einzige Aufgabe im Leben ist, loslassen zu lernen, zu fließen, uns selbst Kanal für eine höhere Macht sein zu lassen. Und damit rechtfertige ich meine Existenz.“*

Die Kernaussage dieses Glaubensbekenntnisses ist, dass der PEK nur an „das Gute“ in allem glaubt und deswegen einige Unzulänglichkeiten nicht erkennt oder zumindest nicht wahrhaben will. Diese Personen haben Probleme sich im harten Wirtschaftsalltag zu Recht zu finden. Sie sind vielmehr (Selbst-) Seelentröster als Manager, die ihre Mitarbeiter „führen“ oder inspirieren.

Im Gegensatz zum Hai ist der PEK nicht nach der Krise süchtig sondern nach dem Heilungsprozess. Allerdings ist die Weltsicht des PEK auf einer höheren als die des Hais. *„Er verarbeitet Informationen auf einer höheren Ebene der Komplexität und beginnt, eine Reihe von Wahlmöglichkeiten zu nutzen, die der Hai-Mentalität nicht zur Verfügung stehen.“* (Lynch/Kordis, 1998, S. 62) Das heißt, er erkennt schon die Möglichkeit, dass durch Kooperation mehr als ein Kompromiss möglich ist und alle Beteiligten mehr vom Kuchen bekommen. Dadurch entwickelt der PEK Fähigkeiten, die dem Hai in seiner Sucht des gewinnen Müssens verborgen bleiben.

Sie nehmen sich die Zeit, anderen bei ihrem Heilungsprozess zu helfen. Sie schaffen einen Ort, an dem sich andere Menschen vor der harten Welt mit ihren Konflikten und Ungerechtigkeiten zurückziehen können. Dies ist aber gleichzeitig auch das Problem der PEKs. Sie glauben „[…] *es gebe keine Beschränkungen, denen man sich stellen oder die man fürchten müsse, es gebe keine Grenzen, die bei der Verfolgung des menschlichen Potentials durchgesetzt werden müssen, und für den Heilungsprozess sei kein Ende zu erwarten.*“ (Lynch/Kordis, 1998, S. 63) Ihr Glaube an ein allwissendes, allgütiges Universum stellt sie vor das gleiche Problem, dass auch die Karpfen lähmt. Sie scheuen sich vor persönlicher Verantwortung.

PEKs pendeln zwischen zwei Extremen. Das eine Extrem ist der Glaube, dass alles möglich sei. Daher suchen sie ständig nach Hinweisen um dies unter Beweis zu stellen. Einige ihrer Lieblingsdisziplinen in diesem Bereich sind daher Bereiche der Parapsychologie und Esoterik wie Telepathie, Hellsehen oder Psychokinese. Durch ihr großes Ungerechtigkeitsgefühl glauben sie, dass diese Fähigkeiten allen gleichermaßen zugänglich sein sollten. Dieser glaube führt bei ihnen zu der Annahme: „*dass alles, was möglich ist, daher auch wahrscheinlich und universell ist*.“ (Lynch/Kordis, 1998, S. 65)

Das zweite Extrem ist ein wütender PEK. *„Er ist Wütend darüber, daß[!] die Welt sich nicht augenblicklich ändert, daß[!] es Beschränkungen gibt und daß[!] das Glaubens-*

system des PEK gegen Haie so machtlos ist.“ (Alerion Consult, 2002, S. 65) Diese PEKs definieren sich dadurch wogegen sie sind. Sie spüren, dass die Menschen zu Höherem geboren sind.

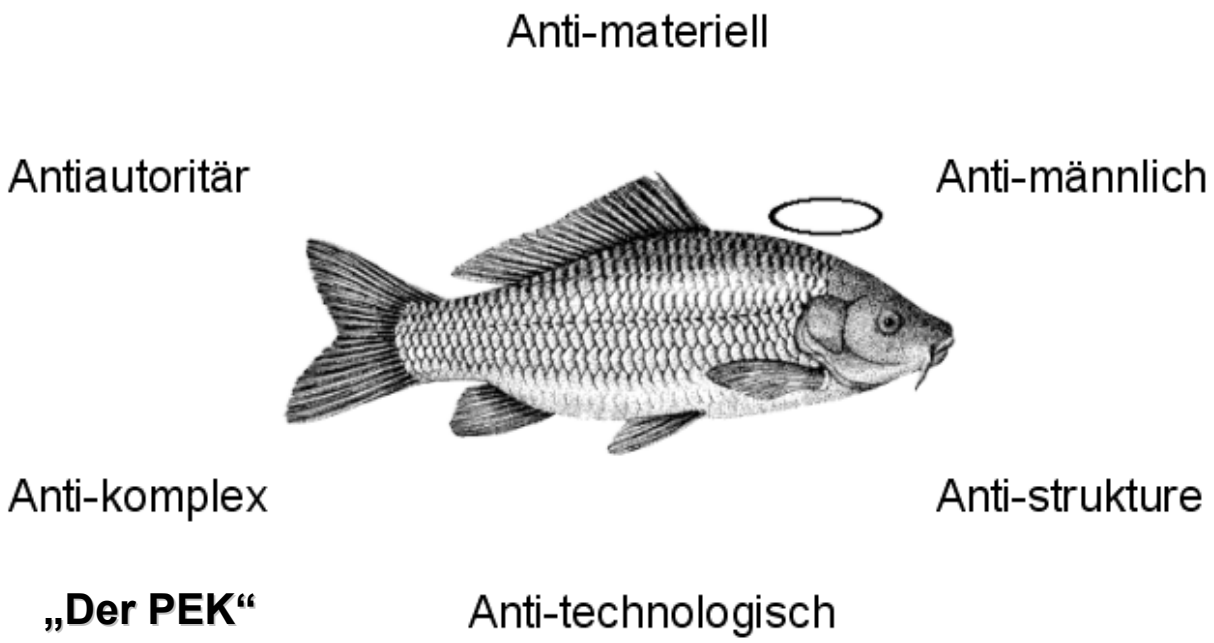

Abbildung 7: Der PEK definiert sich durch das wogegen er ist;
Quelle: eigene Darstellung

In Organisationen finden sich zwei unterschiedliche Formen von PEKs.

Metaphysischer PEK

Die am weitesten verbreitete Form in Unternehmungen ist der metaphysische PEK. Er ist Angestellter einer Firma und wurde schon allzu oft von Haien „verprügelt“. Wie alle PEKs definiert er sich durch das, wogegen er ist: (siehe Abbildung 7) (Lynch/Kordis, 1998, S. 67)

- ***Anti-materiell****. Insgeheim darüber erzürnt, daß[!] wir Menschen materielle Wesen sind, die in einer materiellen Welt leben, sucht der metaphysische PEK oft die Flucht durch Drogen, Seancen, Kanalisierung, Studien des Metaphysischen, „Aussteiger-Sein“, Meditation, spirituelle Therapien sowie andere Wege und Aktivitäten, die die „Entmaterialisierung“ zu fördern scheinen.*

Die spiegelt den typischen Karpfen–Anteil des PEK wieder. Durch diese bewusstseinserweiternden Mittelversucht er vor der „bösen Welt“ zu fliehen, oder die Mittel, durch die sie „böse“ wurde, das Geld, abzuschaffen.

- ***Anti-männlich.*** *Ein wohlbekannter metaphysischer PEK – ein Mann – hat geraten: „Der Mann sollte von hohen Ämtern ausgeschlossen werden. Regierung und Testosteron sind eine unheilige und tödliche Kombination."*

Durch die Geschichte inspiriert (in der hauptsächlich Männer das größte Unheil verbreitet haben) hält er Männer für die Wurzel allen Übels.

- ***Anti-strukturell.*** *Strukturen implizieren natürliche Grenzen, ein Gedanke, den PEKs nicht akzeptieren.*

Strukturen sind seiner Meinung nach einzig und allein dazu da die Menschen zu kontrollieren und sie dadurch in ihrer Freiheit zu beschneiden.

Sozialer PEK

Die andere Form in Unternehmungen ist der soziale PEK. Er versucht die Organisation von außen anzugreifen. Seiner Meinung nach geht alles Übel der Welt von den durch Haien beherrschten Unternehmungen aus. Daher versucht er zu den Ursprüngen zurückzukehren und definiert sich in seinem Negativismus durch: (Lynch/Kordis, 1998, S. 67 f)

- ***Anti-technologisch****. Die Technologie kann „den Fluß[!]" stören, den sie als universelle Antwort auf die menschlichen Bedingungen ansehen.*

Durch die neu entwickelten Technologien werden wir immer mehr zu Sklaven der Technik. Jeder Schritt von uns wird verfolgbar bis hin zum gläsernen Menschen. Dadurch geht jede persönliche Freiheit verloren.

- ***Anti-komplex****. Die Komplexität bietet zu viele Verstecke, und PEKs betrachten im allgemeinen[!] die Katakomben des abstrakten Denkens der Menschen als Vermittler eines taktischen Vorteils für Haie.*

Wie die Karpfen haben auch die PEKs übermächtige Angst von einem Hai gefressen zu werden. Dies verwehrt ihnen den Weg, aus komplexen Situationen elegante Lösungen zu entwickeln.

- ***Antiautoritär****. Wenn man den Standpunkt akzeptiert, dass[!] Autorität eine Voraussetzung für das Organisieren einer Gesellschaft ist, dann ist man gezwungen, die Wirklichkeit des Bösen zu akzeptieren.*

Dies widerspricht im Besonderen dem Grundsatz des PEK, dass alle Menschen „gleich“ sind. Wenn alle Menschen gleich sind, kann nicht einer dem anderen etwas Befehlen.

Einige zentrale Fragen mit denen sich ein PEK beschäftigt, und die seine Handlungsweise bestimmen, sind Folgende: „Ist dies eine Gelegenheit für mich, akzeptiert zu werden und teilzunehmen?“ und „Wird es Spaß machen?“ (Alerion Consult, 2002, S. 24)

Zusammenfassend wird der PEK von der blinden Schwärmerei für sie suchende und vervollkommnende Lebenskraft des Universums „verzehrt“. Sie glauben nur an den Überfluss und nicht an das Böse oder das Versagen. Sie nehmen an, dass sie nur auf das Böse hinweisen müssen um es auf eine magische Weise zu bereinigen. Daher übernehmen sie keine persönliche Verantwortung für die Behebung. Ihre Einstellung ist es, dass das Universum die Dinge schon regeln werde.

2.2.4 Delphin

Der Delphin ist die Art von Person, die sich in der gegenwärtigen schnelllebigen Welt elegant durchsetzen wird. Delphine glauben im Gegensatz zu den bisher behandelten Charakteren an den potentiellen Mangel und den potentiellen Überfluss. Auch für den Delphin gibt es ein Glaubensbekenntnis. (Lynch/Kordis, 1998, S. 49)

> *„Ich bin ein Delphin, und ich glaube an den potentiellen Mangel und den potentiellen Überfluß[!]. Da ich glaube, dass wir beides haben können – daß[!] es unsere Wahl ist – und das wir lernen können, das zu multiplizieren was wir haben, und unsere Ressourcen elegant einzusetzen, mache ich Flexibilität und die Fähigkeit, aus weniger mehr zu machen zu den Eckpfeilern der Methode, mit der ich meine Welt erschaffe.“*

Diese Glaubensbekenntnis spiegelt gut die innere Einstellung, mit der sich ein Delphin durch das heutige Wirtschaftsleben bewegt, wieder.

Delphine gibt es in jeder Unternehmung. Sie sind es die die Unternehmung in schwierigen Situationen steuern und aus allen Gefahren herausmanövrieren. Sie ergreifen die Initiative und entwickeln ungewöhnliche Lösungen für schwierige Probleme. Darum ist es wichtig herauszufinden wer ein Delphin ist und wo die Delphine in Unternehmungen zu finden sind. Es ist auch schwierig, für Nicht-Delphine, wirkliche Delphine zu erkennen. Wenn ein Karpfen einen Delphin vor sich hat, glaubt er es sei ein Hai, da auch der Delphin Vergeltung übt. Andererseits denkt ein Hai, wenn er einem Delphin gegenübersteht, oft, es sei ein Karpfen, weil der Delphin nicht von vorn herein versucht, ihn zu fressen. Dudley Lynch und Paul Kordis haben daher einige Punkte ausgearbeitet, an denen Delphine erkannt werden können. (1998:289 ff)

Er beobachtet die Zukunft ständig. Dadurch kann der Delphin Veränderungen früher erkennen und schneller darauf reagieren. Es ist dadurch auch nicht so leicht möglich, dass die Zukunft ihn überrascht.

Er lernt ständig aus der Vergangenheit. Wer nicht aus der Vergangenheit lernt ist verdammt sie zu wiederholen.

Er sucht nach der angemessenen Reaktion. Er übt Vergeltung, wenn er angegriffen wird. Er tut dies allerdings nur mit 90% um nicht in eine Schleife zu geraten, in der sich der Ärger nur noch mehr aufschaukelt. Sollte das Gegenüber wieder zur Kooperation bereit sein, ist alles vergessen.

Er artikuliert seine Vision klar. Er zeigt seine Vision deutlich nach außen um auch andere mit seiner Vision mitzureißen.

Er korrigiert sich selbst. Wenn der Delphin erkennt, dass seine Ansicht nicht richtig ist, beharrt er nicht blind darauf, sonder ändert sie.

Er bestimmt sich selbst. Ein bekanntes Sprichwort sagt: „Nur wer gegen den Strom schwimmt gelangt zur Quelle“

Er lernt frühzeitig. Er befasst sich mit neuen Wissenschaften und versucht deren Möglichkeiten für seine Entwicklung und seine Entscheidungen zu nutzen.

Er lernt dauerhaft. Dazu gehört auch, dass er verschiedenste wissenschaftliche Disziplinen nutzt um alternative Lösungswege zu entwickeln.

Er sagt sich selbst und anderen kraftvoll die Wahrheit. Es braucht oft eine andere Person die einen Selbst die eigenen Fehler und Probleme aufzeigt. Erst wenn ein Anderer ohne Aggression einen darauf Aufmerksam macht, ist es möglich, etwas dagegen zu unternehmen.

Er weiß wo er steht. Um eine wirkungsvolle Vision umsetzen zu können muss der die derzeitige Position erst bestimmt werden.

Er kennt sein Ziel. Ohne sein Ziel zu kennen, ist es unmöglich, dieses wirklich zu erreichen.

Er nutzt die Kraft des Neuen. Oft ist es nützlich alteingesessene Systeme kräftig durcheinander zu wirbeln um neue Energie hineinzubringen. Eine so geschaffene Storming Phase kann neue kreative Lösungen hervorbringen.

Er koppelt das Ego von Fehlern und Erfolg ab. Fehler und Erfolge gehören zum täglichen Alltag in einem Unternehmen und sollten daher das Ego nicht beeinflussen.

Er vermeidet Schuldzuweisung. Schuldzuweisungen sind nur destruktiv und erzeugen nur mehr Probleme.

Er tut mehr mit weniger. Er kennt den Unterschied zwischen Produktivität und Aktivität.

Er hält den Kopf hin, wenn es wichtig ist. Er ist bereit für seine Entscheidungen Einzustehen, da er sie wohl überlegt getroffen hat und ist auch bereit dafür zu kämpfen.

Er glaubt an angemessene Vergeltung. Ein Delphin ist immer gewillt „wie du mir, so ich dir“ zu spielen. Er tut dies allerdings nur mit 90% der Kraft die er aufbringen könnte, um ihre Kraft nur anzudeuten, und nicht bis in alle Ewigkeit dieses Spiel spielen zu müssen.

Er glaubt an sofortiges Vergeben. Ein Delphin ist jederzeit Bereit zu vergeben. Bemerkt er, dass sein gegenüber nicht mehr „wie du mir, so ich dir“ spielt, ist sondern wieder zu einer Kooperation bereit ist, ist alles wieder vergeben und vergessen.

Er kann Fehler zugeben. Es ist wichtig, aus Fehlern zu lernen und wie schon in einem vorhergehenden Punkt erwähnt sind Schuldzuweisungen jeder Art vor allem destruktiv.

Er vermeidet Dummheit. Dummheit ist aus Fehlern die bereits gemacht wurden nichts zu lernen.

Er strebt den Durchbruch an. Er strebt es an einen Durchbruch zu schaffen und den Gewinn zu potenzieren. Ein Kompromiss ist ein Verlust für beide. Die Parteien sollten versuchen gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, die für alle den Gewinn potenziert.

An diesen Leitsätzen kann leicht erkannt werden, ob es sich um einen Delphin handelt. Eine weitere Möglichkeit ist eine Bewertung durch das Ausfüllen des Tools MindMaker6 der Firma Alerion Consult. Mit diesem Tool kann jeder herausfinden zu welchen Charakter er sich zählen kann und auch in welchem Bereich der Grave’schen Welle er sich befindet.

Der in der heutigen Zeit oft selbst auferlegte Zwang des „Gewinnen-Müssens“ hindert die Menschen am Lernen. Wer nicht lernt, argumentiert für seine Grenzen und behält diese dadurch. Wer nun aber in seinen Grenzen bleibt, tritt auf der Stelle und versucht nur den Status quo zu halten. *„Und in Zeiten schneller Veränderungen ist die Bewahrung des Status quo gewöhnlich keine lebensfähige Option.“* (Lynch/Kordis, 1998, S. 251)

Heutzutage ist es wichtig ein Generalist zu sein und interdisziplinär zu denken. Die Wirtschaft ist heute so hochkomplex, dass ein einfaches „nur Anwenden“ von Strategischen Instrumenten nicht alle Probleme löst. In solchen Situationen sind die Delphine in einem Unternehmen sehr gefragt die nicht nur ihr Wissensgebiet beherrschen, sondern auch andere Wissensgebiete in ihre Lösungen mit einbauen können. (Robert H. Heinlein, The Notebook of Lazarus long, zit. nach Lynch/Kordis, 1998, S. 23)

> *„Ein menschliches Wesen sollte in der Lage sein, eine Windel zu wechseln, eine Invasion zu planen, ein Schwein zu schlachten, ein Schiff zu steuern, ein Gebäude zu planen, ein Sonett zu schreiben, Konten abzuschließen, eine Mauer zu bauen, einen gebrochenen Knochen zu richten, die Sterbenden zu trösten, Befehle anzunehmen, Befehle zu geben, zusammen zu arbeiten, allein tätig zu werden, Gleichungen zu lösen, ein neues Problem zu analysieren, Mist zu gabeln, einen Computer zu programmieren, ein schmackhaftes Mahl zu bereiten, wirkungsvoll zu kämpfen und tapfer zu sterben. Die Spezialisierung taugt für Insekten.“*

Dies entspricht dem Zeitgeist des neuen Jahrtausends. Um neue Möglichkeiten zu entwickeln können Führungskräfte nicht nur auf ihre gelernten Fachgebiete vertrauen, sondern sollten Interdisziplinär zu arbeiten beginnen. In einer solchen Umbruchssituation können die Delphine durch ihre außergewöhnlich gute Fähigkeit zum vernetzten Denken aus ungewöhnlichen Disziplinen, neue Ideen generieren und damit den Weg zu neuen Möglichkeiten eröffnen.

Auch wenn bei den DelphinStrategien der Delphin die Bezeichnung für einen Typ Mensch ist, gibt es einige Punkte in denen der „Homo Sapiens Delphinus“ (der *delphinische* Mensch) mit dem intelligentesten Meeresbewohner ähnliche Eigenschaften aufweißt. (Lynch/Kordis, 1998, S. 23)

- *Sowohl der Delphin des Meeres als auch der des Landes gedeihen in einer rauen Umwelt.*
- *Beide sind immer wachsam, beobachten Strömungen, suchen nach Hinweisen, beobachten Entwicklungen.*
- *Sie schwimmen beide in jedem Ozean gut, treiben in jeder Strömung, tauchen in jedem Teich.*
- *Sie arbeiten gut zusammen, aber sie handeln auch alleine auf kompetente Weise.*
- *Wenn etwas nicht funktioniert, verfolgend sie unerbittlich etwas anderes, was dann funktioniert.*
- *Und sie können, falls notwendig, für einen Hai tödlich sein* […].

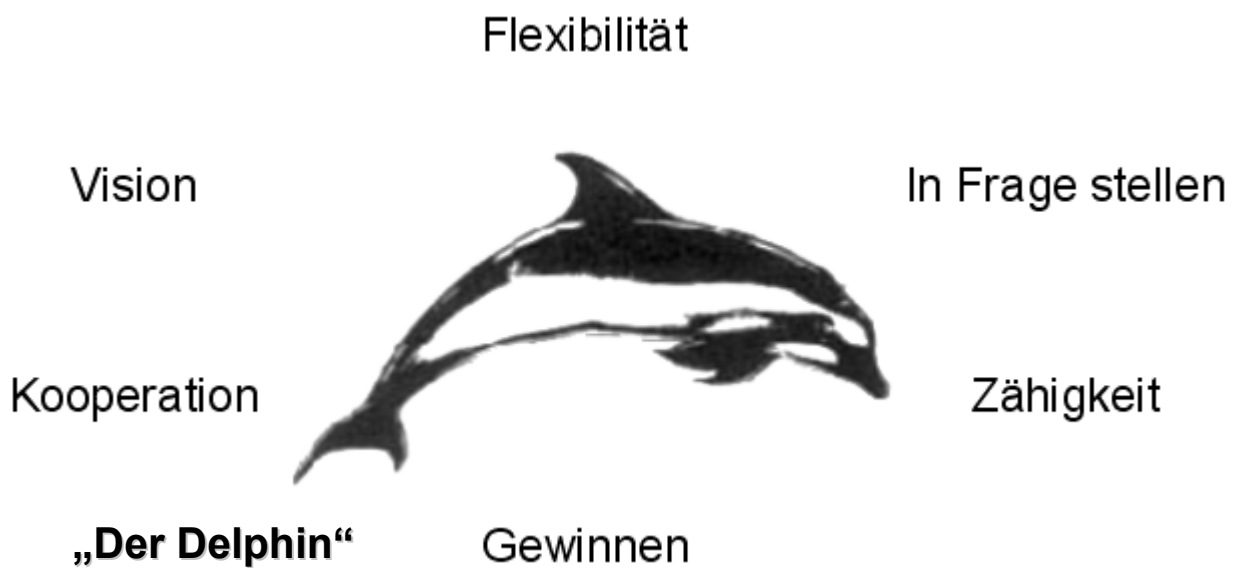

Abbildung 8: Die Prinzipien des Delphin;
Quelle: eigene Darstellung

Der Delphin bewegt sich in dem Bereich der Welle, der als Innovator oder der nach Möglichkeiten Suchende bekannt ist. Die Hauptfrage die er sich dadurch stellt ist: “Macht es Sinn?“. Er ist bereit jederzeit alles und jeden zu hinterfragen. Nur wen er die großen Zusammenhänge erkennt wird er sich für etwas einsetzen, dann aber dafür aus ganzem Herzen und mit ganzer Kraft. Ein Innovator ist jederzeit bereit, die Ihm gesetzten Grenzen auf ihre Sinnhaftigkeit zu testen und falls sie ungeeignet erscheinen um das gesteckte Ziel erreichen zu können, sie auch ohne Skrupel oder Reue zu überschreiten. Er benötigt große Freiheit um etwas umzusetzen. Wird ihm diese Freiheit allerdings gewährt, bringen seine Ergebnisse andere Leute zum Staunen.

Im nächsten Kapitel werden die Grundprinzipien nach denen die Delphine leben vorgestellt und genauer beschrieben.

2.3 Die Grundprinzipien der DelphinStrategien

Durch die Grundprinzipien kann man einen Delphin beschreiben. (Siehe Abbildung 8) Sie sind eine Zusammenfassung seiner Lebenseinstellung. Sie sind eine Resümee der Punke mit denen man einen Delphin erkennt. Die 6 Grundprinzipien sind Flexibilität, In Frage stellen, Zähigkeit, Gewinnen, Kooperation und Vision.

2.3.1 Flexibilität

Ein sehr wichtiger Bereich der DelphinStrategien ist die Flexibilität. In der heutigen Zeit, in der sich die Technologie und die Wirtschaft so schnell ändern, halten viele Menschen

an dem Fest was funktioniert hat, ohne die Möglichkeiten zu sehen, mit denen sie sich verbessern können.

Spencer Johnson hat in seinem Buch „Die Mäuse-Strategie“ von den Erlebnissen einiger Leute bei einem Klassentreffen beschrieben. Er beschreibt darin die Art, wie man am besten mit Veränderungen umgehen kann und hat dafür einige Lebensmottos niedergeschrieben, die auch im Bereich der DelphinStrategien Gültigkeit haben. (Johnson, 2000, S. 70)

- *Es wird sich etwas ändern!*
- *Sei auf Veränderungen vorbereitet!*
- *Beobachte die Veränderungen!*
- *Pass dich schnell an Veränderungen an!*
- *Verändere dich!*
- *Genieß die Veränderung!*
- *Mach dich darauf gefasst, dich schnell zu ändern, und hab wieder Spaß daran!*

Eine wichtige Erkenntnis dieses Buches ist, […] *dass die größte Hemmschwelle gegen Veränderungen im eigenen Inneren liegt und dass nichts besser wird, solange man sich nicht selbst ändert.* (Johnson, 2000, S. 68)

Daraus kann man Erkennen, dass die Flexibilität in der heutigen Zeit eine sehr große Rolle spielt. Wer es nicht schafft, sich zu verändern, dem wird es einmal wie den Dinosauriern ergehen. Er wird aussterben.

Heute ist es auch schon zu wenig, sich nur den Veränderungen anzupassen. Um eine wirkliche Rolle zu spielen, muss man versuchen die Veränderung selbst herbeizuführen. Dies ist der höchste Grad an Flexibilität den es zu erreichen gilt.

2.3.2 In Frage stellen

„Das haben wir schon immer so gemacht“ ist eine typische Aussage der heutigen Zeit. Die Menschen sind festgefahren in Verhaltensweisen, Gedanken und Gewohnheiten, die bis jetzt funktioniert haben. Doch gerade in sich schnell ändernden Zeiten muss von diesen Angewohnheiten abgelassen werden, müssen Sätze gebrochen werden, um Organisationen gesund und auf Kurs zu halten. (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 117).

Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:118) definierten die Aussage „einen Satz zu brechen“ wie folgt:

„Das meint, eine andere Sichtweise annehmen, den Status quo in Frage stellen, eine andere Art von Fragen stellen, die Welt auf eine anderen Art und Weise betrachten und

sich selbst und seine Kollegen fragen: ‚Wie hätten wir es wirkliche gern, wie brauchen wir es wirklich?'"

Für das Prinzip allgemeingültige Regeln in Frage zu stellen ist der Delphin selbst das beste Beispiel. Allein seine Existenz bricht mit dem Satz, dass alle Tiere, die ihr ganzes Leben im Wasser verbringen und Flossen haben, Fische sind. Denn obwohl ihr Körper sehr stark an den eines Fisches erinnert, ist der Delphin ein warmblütiger Lungenatmer, ein Säugetier (Vgl. Naglschmid/Paschke, 1994, S. 7).

An etwas festzuhalten, das funktioniert, ist gut, aber viele der Verhaltensweisen waren früher einmal erfolgreich. Durch die Veränderungen der Umwelt ist ein Verhaltensmuster das damals richtig war, heute oft vollkommen falsch (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 118).

Ziel ist es aber nicht Veränderungen aufzuhalten, sondern es geht darum auf diese zu reagieren und sich mit Ihnen zu wandeln.

Ein typisches Indiz dafür, dass nicht rechtzeitig auf eine Veränderung reagiert wurde ist eine Aussage die mit „Wenn doch nur ..." beginnt. Dieser Satz ist vergangenheitsorientiert. „Wenn ich doch nur früher gewusst hätte, dass sich der Markt so entwickeln wird, dann hätte ich dementsprechend gehandelt." Doch zu diesem Zeitpunkt ist es bereits zu spät für eine gewinnbringende Veränderung (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 120).

Um aus diesem Verhalten auszubrechen, stellen sich Delphine die Frage „Was wäre wenn ..." „Was wäre wenn sich der Markt so entwickeln würde?" Durch diese Frage werden Möglichkeiten zur Sprache gebracht und es können schon präventiv Maßnahmen ergriffen werden. So ein Handeln kann ein Unternehmen retten (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 136).

Alerion Consult (2003 b) meint: *„Delphine sind so erfolgreich, weil sie darüber nachdenken, wie sie denken."* Genau durch ein Umdenken können oft Erfolge verzeichnet werden. Im Weiteren folgen nun Beispiele, wie durch gezieltes brechen von Sätzen, Erfolge verzeichnet werden können.

Eine Möglichkeit eine Arbeit wirksam anders zu machen ist genau das zu tun, was normalerweise gefürchtet wird. Diese Vorgehensweise wird auch in der Psychologie zur Heilung angewandt. Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:127) bringen als Beispiel folgende Geschichte: Ein Schüler kann zu spät zum Unterricht. Als der Lehrer nach dem Grund fragte sagte er: Der Weg war so glatt. Jedes Mal, wenn ich einen Schritt nach vorne machte, rutschte ich zwei Schritte zurück." Darauf fragte der Lehrer wie er dann hergekommen sei. Der Junge antwortete: „Ich habe mich umgedreht und bin nach Hause gegangen."

Eine andere erfolgreiche Art mit Sätzen zu brechen ist, die negativen Seiten einer Sache als positive zu erkennen: Spencer Silver sollte eigentlich einen Superkleber entwerfen. Mit seinem Produkt konnte auch fast alles angeklebt werden, doch bei

geringem Druck löste sich das Material wieder, ohne Rückstände zu hinterlassen. Als ihm ein Freund berichtete, er würde gerne seine Notenblätter, luftzugsicher und gleichzeitig problemlos entfernbar, befestigen, war die Idee der Post-it-Blöcke geboren. So wurde die Fehlentwicklung zum Erfolg (Vgl. Assmann, o.J.).

Das letzte Beispiel befasst sich damit, unbewussten Widerstand zu hervorzurufen.

Besteht eine Gruppe darauf sie könne eine Leistung nicht erbringen, kann durch folgende Aussage gekontert werden: „Ich verstehe, dass es ihnen unmöglich ist auch nur eine einzige kreative Lösung zu dem Problem zu finden.“ Dadurch ist der Widerstand der Gruppe nicht abgeschwächt, aber wenn sie sich jetzt dieser Aussage widersetzt, macht die Gruppe genau das, was von ihr erwartet wird (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 133f).

2.3.3 Zähigkeit

Ein Grund warum Delphine erfolgreich sind ist, dass sie nicht gleich bei der geringsten Schwierigkeit aufgeben. Nur weil sie gegen den Strom schwimmen, ermüden sie deshalb nicht sofort (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 20).

Dass die Gattung der Delphine auch der Natur zäh und ausdauernd ist zeigt sich zum Beispiel bei ihrer Fortpflanzung. Um die Gunst eines Weibchens zu gewinnen vollführen die Männchen mehrere Wochen alle Arten von Sprüngen, Kapriolen und Wasserakrobatik. Hat sich dann ein Pärchen gefunden muss das Männchen zusätzlich noch tagelang der Geliebten den Hof machen um sich mit ihr paaren zu dürfen. Wer nicht genügend Ausdauer besitzt wird von einem Rivalen vertrieben (Vgl. Cousteau, 1997, S. 111).

Delphine verstehen, dass es oft länger dauert bis sie gewinnen, aber durch Kooperation und Zähigkeit ist jedes Problem zu meistern (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 73).

Sergio Bambaren (1998:26) beschreibt das Wesen seines Delphins, der auf den Wellen surft, wie folgt:

„Aus jedem Manöver versuchte er, etwas zu lernen, und anstatt enttäuscht zu sein, wenn ihm etwas mißlang[!], bemühte er sich stets das beste daraus zu machen, indem er seinen Fehler erkannte und alles daransetzte, ihn bei der nächsten Welle zu vermeiden.“

Anstatt aufzugeben versuchen Delphine hartnäckig ihr Ziel zu erreichen. Fehler und Rückschläge halten sie nicht auf, sondern sind für sie Möglichkeiten, es das nächste Mal besser zu machen.

Aber Delphine wissen auch, dass es nicht immer gut ist sein Verhalten beizubehalten. Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:124) beschreiben das mit folgenden Worten:

„Wenn sie erkennen, daß[!] das, was sie tun, nicht funktioniert, stellen Delphine ihre Handlungen ein und konzentrieren sich auf das, was funktioniert. Indem man nicht mehr tut, was man getan hat, schafft man sich die Gelegenheit, etwas anderes zu tun.“

Die Taktik des Aussteigens, also alles aufgeben und ohne Gewinn zu verbleiben, entspricht am wenigsten dem Prinzip der Zähigkeit. Dennoch wissen Delphine, dass es Momente gibt in denen sie nachgeben müssen. In folgenden Situationen lassen Delphine laut Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:57) lieber von ihren Vorhaben ab und konzentrieren sich auf andere Dinge:

- *wenn das Ergebnis keine große Rolle spielt;*
- *wenn dringendere Bedürfnisse vorhanden sind;*
- *wenn Distanz zu gewinnen und Gefühle abzukühlen sind, damit grundlegendere Probleme angesprochen werden können;*
- *wenn sie Informationen sammeln müssen;*
- *wenn sie Zeit brauchen, ihre Kräfte zu sammeln;*
- *wenn klar ist, daß[!] eine Situation kein anderes Ergebnis haben kann als eine schmerzliche Lernerfahrung.*

Delphine wollen nicht immer die Gewinner sein. Wenn eine wichtige Beziehung durch zu starke Emotionen gefährdet ist, tritt ein Delphin den Rücktritt an, um Zeit und Ruhe zu gewinnen. Danach können die Verhandlungen wieder aufgenommen werden ohne, dass die Beziehung an Streitigkeiten zerbricht. Auch wenn das Ergebnis nicht wichtig ist oder ein besserer Ausgang der Situation nicht absehbar ist, zieht sich ein Delphin zurück.

Dieses Verhalten zeigt, dass der Delphin vom Überfluss überzeugt ist. Auch wenn er einmal nicht der Gewinner ist, hat er doch aus der Situation das Beste herausgeholt. Dabei geht es aber nicht um materielle Werte sondern um Gefühle, Beziehungen und Energien. Da es ausreichend materielle Güter gibt, misst der Delphin auch den immateriellen Werten eine hohe Bedeutung zu.

2.3.4 Gewinnen

In der Wirtschaft gibt es heute sehr viele Auslegungen für „Gewinn“. Die meisten davon würden allerdings nach „delphinischen“ Maßstäben eher unter Kompromiss oder Durchbruch fallen, als unter Gewinn. Bei vielen dieser Verhandlungen wird der Kuchen nur unter den Parteien aufgeteilt und wird maximal um die Brösel (Krümel), die dabei abfallen, weniger.

Dies ist allerdings nicht die Sichtweise die Delphine bei Verhandlungen haben. Sie versuchen den Kuchen nicht aufzuteilen, sondern ihn für die beteiligten Parteien zu vervielfältigen oder sogar zu potenzieren. Dies wird in der folgenden Abbildung 9 durch den Ausdruck Gewinn/Gewinn^{n} zur Geltung gebracht. Bei den Spielen

(Verhandlungen), die Delphine führen, gibt es keine Verlierer, wie in so vielen „Kompromissen“, wo oft alle beteiligten Parteien als Verlierer vom Platz gehen. In solchen „finiten“ Spielen wird kein Wohlstand geschaffen, sondern nur umverteilt.

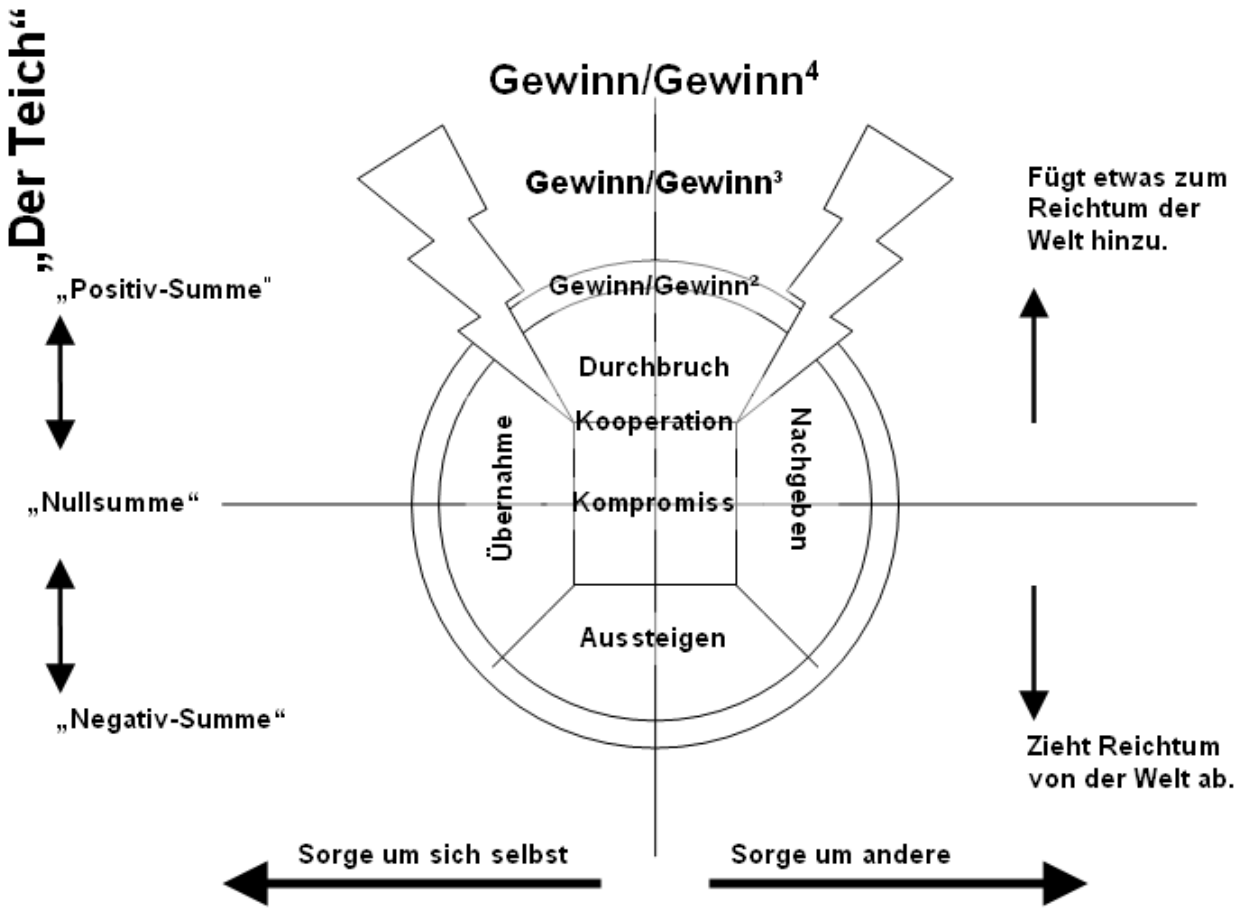

Abbildung 9: Der Teich der Delphine;
Quelle: eigene Darstellung

Auch Delphine lassen sich manchmal auf solche „finiten“ Spiele oder „Nullsummenspiele“ ein. Das kann mehrere Gründe haben. Delphine sind keine Zauberer. Auch sie müssen die Welt so nehmen wie sie ist. Wenn ihr gegenüber sich nicht auf ein „infinites“ Spiel einlässt, können auch sie wenig dagegen machen. Sie können auch oft mitspielen, wenn das eigene Überleben nicht in Gefahr ist, die Ergebnisse akzeptabel oder harmlos sind oder die „Dinge“ durch ihren Einsatz in Bewegung bleiben. (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 54)

2.3.5 Kooperation

Wenn eine Seite erkennt, dass gegenseitige Konkurrenz größere Vorteile bringt als Kooperation, kann niemand erwarten, dass sich eine Zusammenarbeit entwickelt. Stattdessen werden die Haie triumphieren. Also arbeiten Delphine daran, den

langfristigen Anreiz für die Kooperation größer zu machen als den kurzfristigen Anreiz für die Flucht.

Um den Gewinn vervielfältigen zu können, müssen die Teilnehmer an dem Spiel Kooperieren. Damit dies geschehen kann, müssen sich die „Nicht-Delphine“ darüber klar werden, dass die Kooperation auch für jeden einzelnen mehr bringt, als wenn jeder versucht zu Gewinnen. Alfie Kohn hat in seinem Buch No Contest: The Case Against Competition (zit. nach Lynch/Kordis, 1998, S. 59) einige beeindruckende Beispiele geliefert um den Menschen zu präsentieren, dass man durch Kooperation mehr erreichen kann.

- *Der Wirtschaftswissenschaftler Fred Hirsch hat darauf hingewiesen, daß[!] in einer Menge jeder einzelne besser sehen kann, wenn er auf den Zehenspitzen steht, besonders wenn andere das tun. Aber es wäre für jeden besser, wenn niemand auf den Zehenspitzen stünde.*

- *Jeder einzelne glaubt, es sei in seinem Interesse, zum Ausgang zu rennen, wenn ein Brand ausbricht, aber eine kooperative Flucht schützt die Interessen aller und rettet Leben.*

- *Jeder Eishockey-Spieler zögert, einen Helm zu tragen, wenn andere das nicht tun, denn er schränkt sein Gesichtsfeld ein. Aber die Entscheidung einer Gruppe, sie zu tragen, ist für jeden nützlich, indem das Risiko ernster Verletzungen für alle vermindert wird.*

Diese Beispiele zeigen deutlich auf, wie schwer sich Menschen dabei tun sich kooperativ zu verhalten. Wir stecken alle noch im Steinzeitdenken mit dem Grundsatz:“ ICH muss überleben“. Gerade im 21 Jahrhundert haben wir die Möglichkeit, dass niemand mehr um sein überleben kämpfen müsste. Wenn die Menschheit kooperativ genug wäre, hätten wir den Hunger bereits besiegt. Im kurzfristigen ökonomischen Horizont ist daraus auch kein Gewinn zu erwirtschaften. Ein Delphin würde das ganze allerdings anders sehen. Wenn der Hunger einmal besiegt ist, wird sich ein ganz neuer Markt auftun. Ein großer Teil der Weltbevölkerung hätte Geld um Produkte zu erwerben und müsste nicht mehr sein ganzes Geld sparen um seinen Hunger zu stillen. Diese neu gewonnene Kaufkraft könnte die Weltwirtschaft wieder in Schwung bringen.

Wenn einmal die Welt mit diesen Augen betrachtet wird, ist leicht zu erkennen welche Möglichkeiten sich durch kooperatives Verhalten eröffnen und welche neuen Chancen sich daraus ergeben.

2.3.6 Vision

Hinterhuber (1992:25) beschreibt die Vision als „das Bewusstwerden[!] eines Wunschtraumes einer Änderung der Umwelt.“

Dudley Lynch und Paul Kordis (1998:181) beschreiben eine Vision als eine konkrete, spezifische, detaillierte Artikulation des Lebenszwecks.

Eine Vision für ein Unternehmen ist ein Führungsinstrument, das neue Horizonte erschließt und die strategische Ausrichtung einer Unternehmung als Ganzes oder einzelner Geschäftseinheiten verändern kann. Sie weist Richtungen und ist so offen, dass sie in allen Belangen konkrete Gestalt annehmen kann (Vgl. Hinterhuber, 1992, S. 41f)

Der fundamentale Unterschied zwischen Delphinen und ihren Mitakteuren liegt darin, dass Delphine verstehen wie wichtig es ist eine klare Vision zu haben. Nur wer seine Vision stets vor Augen hat, kann feststellen, ob der richtige Weg eingeschlagen wurde (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 143).

Aber eben dieses klare Verständnis dessen, was erreicht werden soll, ist schwierig. Wird ein Hai oder ein Karpfen gefragt was er gerne hätte, antwortet er meist mit einer Negativliste. Statt zu beschreiben was er will, fängt er an detailliert aufzuzählen, was er vermeiden will. Doch durch die Konzentration auf das zu Vermeidende, trifft oft eben das ein. Außerdem ist der Person oder der Unternehmung immer nur bekannt wovon sie sich wegbewegt, aber niemals wohin sie steuert (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 181).

Diese sechs Prinzipien sind wichtig für alle Delphine. Im Kapitel 3 werden die DelphinStrategien mit anderen Managementkonzepten verglichen. Dabei werden auch die Prinzipien immer wieder auftauchen, da sie einen bedeutenden und fundamentalen Teil der DelphinStrategien darstellen.

3 DelphinStrategien und andere Managementkonzepte

Im dritten Kapitel werden die DelphinStrategien mit den Managementkonzepten Business Process Reengineering, Kaizen und Supply Chain Management verglichen. Die drei Konzepte werden jeweils durch eine kurze Einführung genauer erläutert, um die Grundlagen, auf die sich dieser Vergleich bezieht zu klären. Danach werden die Ähnlichkeiten mit den DelphinStrategien und Verbesserungsmöglichkeiten durch die Hilfe von Delphinen aufgezeigt.

Die DelphinStrategien sind ein noch sehr junges Managementkonzept. Ihnen ist bereits eine Vielzahl von anderen Konzepten vorausgegangen. Deshalb finden sich auch Elemente von ihnen in den DelphinStrategien wieder. Dies wird durch die Vergleiche mit drei bekannten Konzepten im dritten Kapitel verdeutlicht.

3.1 DelphinStrategien und Business Process Reengineering

Im Kapitel 3.1 wird ein Vergleich der DelphinStrategien mit Business Process Reengineering durchgeführt. Dieser Vergleich erscheint auf den ersten Blick nicht sehr günstig, da BPR eine Verbesserung der Unternehmung im Zuge einer groß angelegtem Prozessneugestaltung vorschlägt, während sich die Delphinstrategien mit Mitarbeiter- und Teamentwicklung befassen und versuchen dadurch dem Unternehmen zu Erfolg zu verhelfen. Bei näherer Betrachtung der beiden Strategien können allerdings Gemeinsamkeiten festgestellt werden.

3.1.1 Einführung in Business Process Reengineering

Michael Hammer und Steven A. Stanton (1995:19) definieren Business Process Reengineering, auch Business Reengineering (BR) genannt, als

“fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und meßbaren[!] Leistungsgrößen.“

Diese Definition enthält vier Schlüsselwörter: fundamental, radikal, Verbesserung um Größenordnungen und Unternehmensprozesse.

Das Wort „fundamental“ sagt aus, dass sich Geschäftsleute mit elementarsten Fragen auseinandersetzen müssen: „Warum machen wir die Dinge die wir tun?“ So wird der Fokus auf unausgesprochene Regeln gelenkt, die vielleicht schon lange veraltet sind. Es wird erst festgelegt was ein Unternehmen tun muss und dann, wie es dabei vorgehen soll. Die Konzentration liegt dabei auf dem was sein sollte und nicht dem was ist (Vgl. Hammer/Champy, 1996, S. 48f).

Durch das Wort „radikal“ wird ausgedrückt, dass nicht auf bereits bestehenden Strukturen aufgebaut wird. Im BPR gibt es kein Festhalten an Altbekanntem. Alle klassischen Strukturen, Abläufe und Methoden werden ignoriert und es kommt zu einer völligen Neugestaltung der Unternehmung. Dies bewirkt oft eine radikale Vereinfachung der Organisation und der Prozesse (Vgl. Helfrich, 2002, S. 97).

Der dritte wesentliche Punkt der Definition ist die „Verbesserung um Größenordnungen“. Es geht nicht um eine Qualitätsverbesserung oder Kostensenkung um fünf oder zehn Prozent, sondern um Quantensprünge. Es werden bahnbrechende Veränderungen von fünfzig, siebzig oder mehr Prozent erreicht durch niedrigere kosten, kürzere Durchlaufzeiten und weniger fehler. (Vgl. Hammer/Stanton, 1995, S. 19).

Das letzte und wichtigste Wort der Definition ist „Unternehmensprozesse“. Mit dem Business Process Reengineering ist die Wertschöpfung in den Mittelpunkt gerückt. Um dies zu erreichen ist eine Prozessorientierung notwendig. So kann jede wertschöpfende Tätigkeit hinterfragt werden und Abläufe können verbessert und beschleunigt werden (Vgl. Helfrich, 2002, S. 110).

Um Business Process Reengineering erfolgreich einzusetzen gibt es fünf wichtige Mitwirkende: den Leader, das Reengineering-Team, den Lenkungsausschuss, den Prozessverantwortlichen und den Reengineering-Zar.

Michael Hammer und James Champy (1996:134) beschreiben die Aufgaben des Leaders Manager aus dem oberen Führungskreises. Er muss die Mitarbeiter überzeugen, den radikalen Umbruch zu akzeptieren. Er muss ein Umfeld schaffen in dem das Business Process Reengineering möglich ist und eine Vision erstellen, wie die Unternehmung nach dem Redesign aussehen soll. Ebenfalls zu seinen Aufgaben zählt die Auswahl der Prozessverantwortlichen und die Mitarbeiter anzutreiben.

Thomas Engelmann (1995:147ff) schreibt dem Reengineering-Team die Aufgaben der Gestaltung und Implementierung zu. das bedeutet sie analysieren den derzeitigen Prozess, entwickeln innovative Gestaltungsvorschläge, identifizieren relevante Technologien, entwerfen ein neues Prozessdesign und setzen dieses dann um. Das Team selbst setzt sich aus internen Mitarbeitern, die den Prozess kennen, und Außenstehenden, die nicht direkt in den Prozess involviert sind, zusammen.

Der Lenkungsausschuss hat laut Hans-Peter Liebmann (1997:79) die Aufgaben komplexe Projektentscheidungen zu treffen und den fortschritt zu überwachen. Außerdem unterstützt dieses Gremium alle Projektbeteiligten bei der Erfüllung der vereinbarten Prozessoptimierungsziele.

Der Prozessverantwortliche ist für alle Aktivitäten eines bestimmten Prozesses zuständig. Dazu gehören sowohl die Zusammenstellung des Reengineering-Teams als auch sämtliche Leitungs- und Koordinationsaufgaben. Er unterstützt sein Team, klärt Problembereiche, informiert das Reengineering-Team über Beschlüsse des Lenkungsausschuss über Veränderungen der Vorgehensweise und vertritt die Gestaltungsvorschläge seines Teams vor dem Gremium. Er bildet das Bindeglied

zwischen den konkreten BPR-Aktivitäten des Reengineering-Teams und den Führungsvorgaben des Lenkungsausschusses und Leaders (Vgl. Engelmann, 1995, 146).

Der Reengineering-Zar wird von Hans-Peter Liebmann (1997:79) als externer Begleiter bezeichnet. Er hat Beratungsfunktionen und arbeitet nicht aktiv im Projekt, sondern führt projektbegleitende Tätigkeiten aus. Er moderiert Abstimmungsmeetings, koordiniert die BPR-Tätigkeiten und hilft gegebenenfalls mit Methoden- oder Fachvorschlägen. Bei Unklarheiten, Störungen oder Konflikten ist er zur Stelle um Problehme zu lösen.

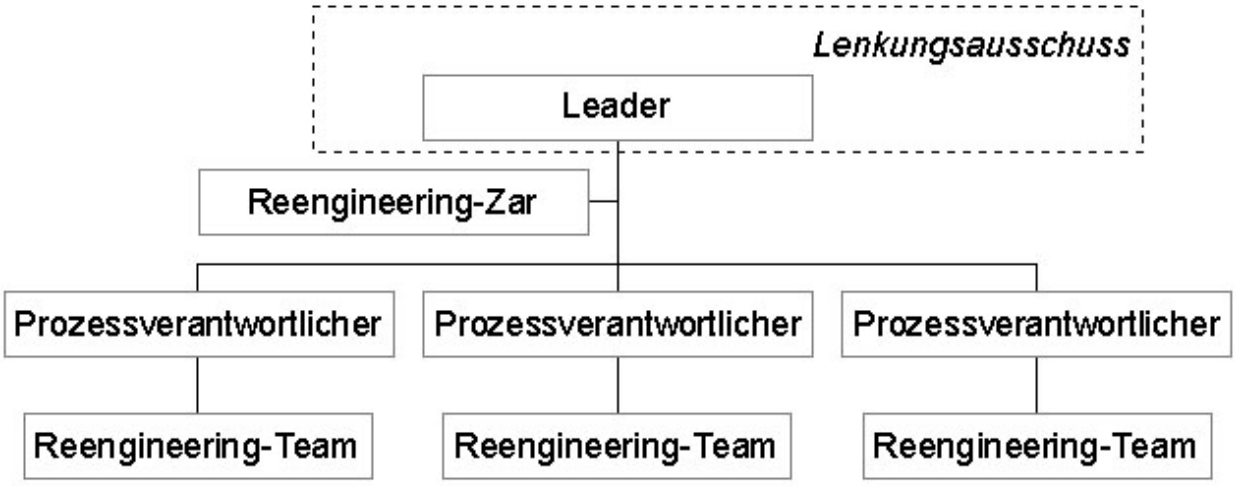

Abbildung 10: Die Rollen des BPR;
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 10 stellt die Rollen im Business Process Reengineering noch einmal grafisch dar. Der Leader ist Vorsitzender des Lenkungsausschusses und hat den Überblick über die BPR Aktivitäten. In seiner Tätigkeit wird er vom Reengineering-Zar unterstützt. Der Reengineering-Zar kann auch ein externer Mitarbeiter sein, während der Leader und die Mitglieder des Lenkungsausschusses Mitglieder des Top-Managements der Unternehmung sind. Die Prozessverantwortlichen sind Manager die für jeweils einen bestimmten Prozess die Verantwortung tragen und ihr Reengineering-Team zusammenstellen. Die Reengineering-Teams sind interne und externe Mitarbeiter, die die Reengineering Tätigkeiten organisieren und ausführen.

Für das Business Process Reengineering sind aber nicht nur Menschen von Bedeutung. Eine tragende Rolle spielt die Informationstechnologie (IT). Österle (1995:14) schreibt dazu:

„Business (Re-) Engineering transformiert die Industriegesellschaft in die Informationsgesellschaft. Es basiert auf der Informatisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.“

Walter Brenner und Gerhard Keller (1995:29) beschreiben die Informationstechnologie sogar als entscheidenden Faktor für die Veränderung von Geschäftsprozessen. Erst durch den Einsatz von IT ist die Gestaltung effizienter und effektiver Prozesse möglich. Eine Unterstützung des Business Process Reengineering erfolgt dabei einerseits durch die Möglichkeiten zur Beschreibung und Analyse der Prozesse durch die Informationstechnologie. Andererseits ist die IT auch fixer Bestandteil der neuen Prozesse.

Business Process Reengineering wird von drei verschiedenen Typen von Unternehmen eingesetzt. Finke (1998:2) beschreibt sie wie folgt:

- *Unternehmen mit schweren Problemen, sie haben keine andere Wahl [...]*
- *Unternehmen, bei denen schwere Probleme absehbar sind und die vorbeugen wollen [...]*
- *Unternehmen, die sich in hervorragender Position befinden und ihren Erfolg weiter steigern wollen [...]. Das Management dieser Unternehmen ist aggressiv und bereit, bewährte Strategien über Bord zu werfen, um noch erfolgreicher zu werden. Wirklich führende Unternehmen sind mit ihrer Leistung nie zufrieden.*

Doch unabhängig von der Motivation zum Business Process Reengineering muss sich jedes Unternehmen klar sein, dass BPR nicht nur die Prozesse verändert, sondern das gesamte Unternehmen. Das ergibt sich daraus, dass alles in einem Unternehmen zusammenhängt. Dies wird durch den Geschäftssystem-Diamanten in Abbildung 11 dargestellt. Aus der Beschaffenheit der Unternehmensprozesse ergibt sich die Art der Organisationsstruktur und der dazugehörigen Stellen. Aus diesen gehen geeignete Managementsysteme hervor, nach denen die Mitarbeiter rekrutiert, beurteilt und entlohnt werden. Die Art der Leistungsbewertung beeinflusst wiederum die Wertvorstellungen der Mitarbeiter, also ihre Einstellung, welche Anliegen wichtig sind. Und nur wenn die Mitarbeiter den richtigen Teilen in ihrem Prozess die meiste Aufmerksamkeit widmen, sind die Unternehmensprozesse erfolgreich (Vgl. Hammer/Champy, 1996, S. 109ff).

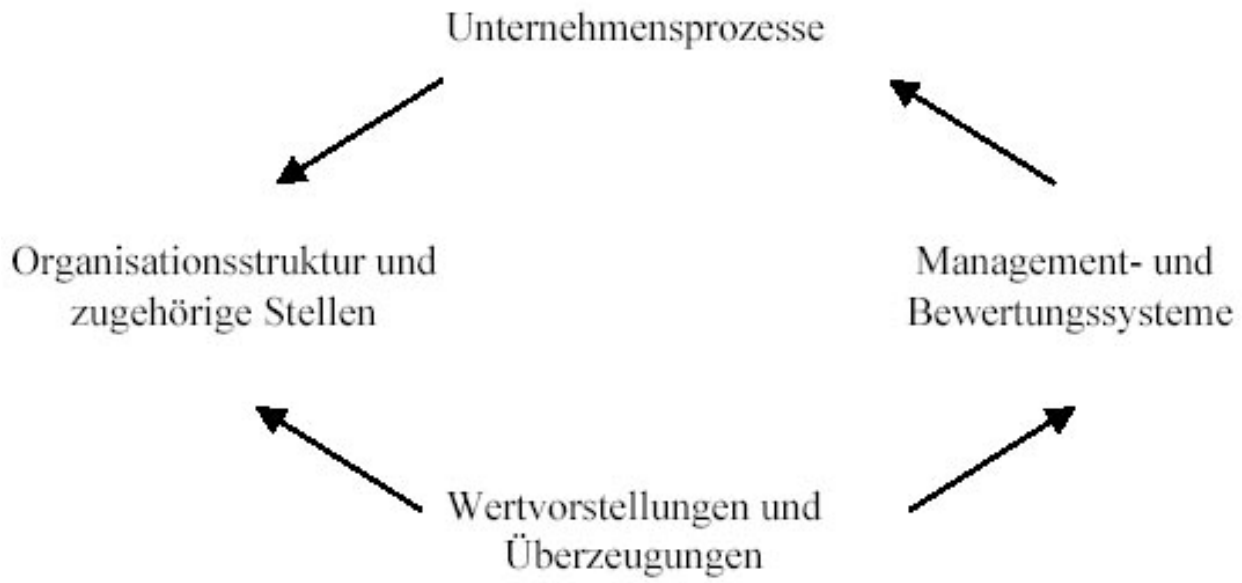

Abbildung 11: Geschäftssystem Diamant;
Quelle: Hammer/Champy, 1996, S. 110

Etienne und Thom (o.J.:3) beschreiben ein Phasenmodell zur Durch- und Weiterführung des Business Process Reengineering (siehe Abbildung 12):

Phase 1: *Voruntersuchung. Diese verfolgt das Ziel, die Geschäfte und Prozesse der Leistungserstellung zu strukturieren und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter festzustellen.*

Phase 2: *Analyse der Geschäftsprozesse. Anhand von quantitativen und qualitativen Messkriterien werden die Prozesse untersucht und ein erstes Prozessdesign entworfen.*

Phase 3: *Neues Prozessmodell. Dieses beinhaltet sämtliche Kernprozesse (Hauptprozesse) und unterstützende Prozesse (Hilfsprozesse).*

Phase 4: *Umsetzungsplan. Er bildet die zu realisierenden Veränderungen ab und zeigt die zeitlichen Meilensteine des BR-Projektes auf.*

Phase 5: *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Mit Hilfe von Kontrollen der erzielten Resultate (Vergleich der Soll- mit den Ist-Prozessen) können Abweichungen können frühzeitig erfasst und bereinigt werden. Aber auch ein systematisches Benchmarking (intern und/oder extern) kann zu einer Optimierung der Prozesse beitragen.*

Phase 6: *Erneutes Reengineering. Falls notwendig, können die Prozesse nach einiger Zeit einem erneuten BR unterzogen werden.*

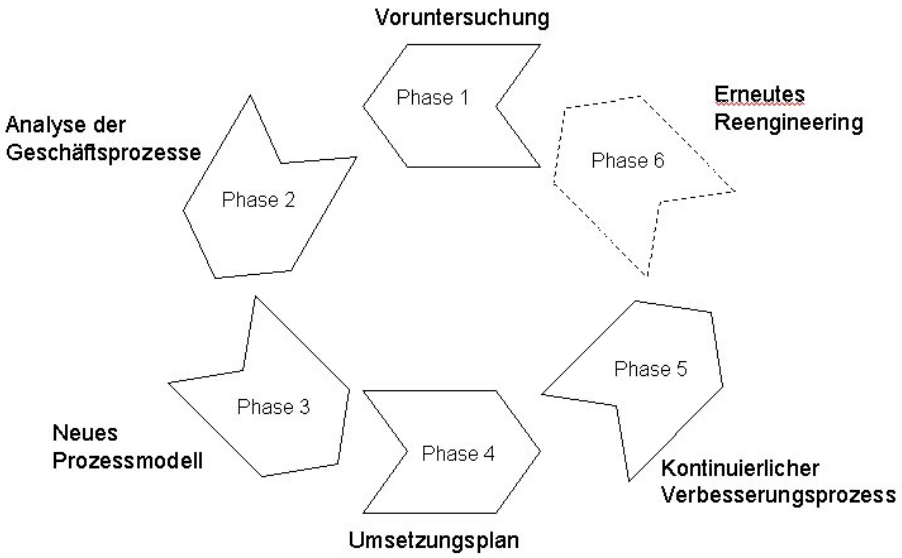

Abbildung 12: Phasenmodell;
Quelle: eigene Darstellung

Bei diesem Modell werden zuerst die Voraussetzungen für das Business Process Reengineering geschaffen und die Mitarbeiter informiert. In der Analysephase werden Schwachstellen der bestehenden Prozesse aufgedeckt und Verbesserungspotentiale hinsichtlich der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit analysiert. In der dritten Phase wird aufgrund dieser Erkenntnisse ein neues Prozessmodell entworfen, das sowohl Haupt- als auch Supportprozesse umfasst. danach die Prozesse neu gestaltet. Aus diesem neuen Prozessmodell wird ein Aktionsplan entwickelt, der anschließend umgesetzt wird. Nun sind die eigentlichen BPR-Tätigkeiten abgeschlossen. Danach empfiehlt dieses Vorgehensmodell die Prozesse durch kontinuierliche Verbesserung zu optimieren und zu standardisieren. Falls es nach einiger Zeit von Nöten ist kann die Unternehmung wieder einem Business Process Reengineering unterzogen werden.

Die reine Einführung des Business Process Reengineering kann laut Walter Brenner und Gerhard Keller (1995:155) auch in drei Phasen zusammengefasst werden: Entdecken - Entwerfen - Unsetzen. Die Entdeckungsphase beschreibt die Identifizierung der kritischen Prozesse, die Entwurfsphase deren Analyse und Neugestaltung und die Umsetzungsphase die Implementierung der Gestaltungsvorschläge.

Wichtig für Business Process Reengineering ist aber die Mithilfe aller Mitarbeiter in der Unternehmung. Sie besitzen das nötige Fachwissen der einzelnen Prozessschritte und haben Kenntnis der bestehenden Probleme. Ohne die Mithilfe des Top-Managements ist BPR aber zum Scheitern verurteilt, da der Gesamtüberblick und die Kompetenzen fehlen. (Vgl. Hammer/Champy, 1996, S. 269).

Österle (1995:24) schreibt dazu, dass es einzelne Projekte des Business Process Reengineerings überall in der Unternehmung geben kann, wichtig ist aber immer dass auch das Top-Management mitarbeitet, da BPR immer ein Top-down-Vorgehen ist, das bei der Geschäftsstrategie anfängt und über die Prozesse bis hin zum Informationssystem reicht.

Michael Hammer und Steven A. Stanton (1995:47) beschreiben die 10 häufigsten Fehler im Business Process Reengineering:

1. *Bezeichnung anderer Konzepte als Business Reengineering*
2. *mangelnde Konzentration auf die Prozesse*
3. *langwierige Analyse der gegenwärtigen Situation*
4. *Projektbeginn ohne starke Topmanagementführung*
5. *zaghaftes Redesign*
6. *direkter Übergang vom Prozeßentwurf[!] zur Umsetzung*
7. *langsames Reengineering*
8. *Ausklammern bestimmter Aspekte im Unternehmen*
9. *Wahl eines konventionellen Implementierungsansatzes*
10. *Mißachtung[!] der Sorgen der Betroffenen*

Vor allem die Fokussierung auf die Prozesse und die radikale Neugestaltung sind maßgeblich für den Erfolg des Business Process Reengineering. Ein unspektakulärer oder konventioneller Ansatz oder die Orientierung an alten Vorgängen, lassen das BPR scheitern. Auch die Beteiligung des Top-Managements und die Miteinbeziehung aller Betroffenen ist wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung.

3.1.2 Vergleich von DelphinStrategien mit BPR

Beim Business Process Reengineering wird die fundamentale Frage gestellt: „Warum betreiben wir das Geschäft überhaupt?“ Diese Frage zeigt Regeln auf, die seit langer Zeit als gültig und gut angenommen wurden, die aber vielleicht gar nicht stimmen, veraltet und ungeeignet sind (Vgl. Hammer/Champy, 1996, S. 48f). Genau dieser Ansatz des in Frage Stellens gehört zu den Grundprinzipien der DelphinStrategien. Delphine überdenken ihre Arbeit und den Grund ihre Arbeit durchzuführen. Sie machen nur solange weiter, solange sie auch wirklich einen Sinn darin entdecken können. Ist das nicht mehr der Fall legen sie die Arbeit nieder und fangen an etwas Neues zu machen, etwas das funktioniert (Vgl. Lynch/Kordis, 1998, S. 124).

Das Schlüsselwort „radikal“ lässt sich nur teilweise mit den DelphinStrategien verbinden. Delphine lassen zwar gänzlich von Arbeiten ab, wenn sie erkennen, dass diese nicht funktionieren, doch ist der Ansatz der DelphinStrategien nicht, alles von Neuem aufzubauen. Wenn sich DelphinTrainer eine Unternehmung bei ihren

Veränderungen unterstützen, so konzentrieren sie sich auf die Menschen, die an der Veränderung beteiligt sind und nicht auf mögliche Verbesserungen der Prozesse.

Dies zeigt auch, dass das Prozessdenken bei den DelphinStrategien nicht etabliert ist. Da es zu Erfolg verhilft, wird es von Delphinen angewandt, aber im Mittelpunkt steht immer der Mensch und seine Denk- und Verhaltensmuster.

Veränderungen um Größenordnungen sind von Delphinen durchaus erwünscht. Vor allem durch ihre Fähigkeiten den Gewinn zu vermehren und von Aktivitäten abzulassen, die keinen Wert erzeugen, haben sie die besten Vorraussetzungen um Quantensprünge der Verbesserung zu erzielen. Allerdings wissen Delphine, dass Beziehungen oft wichtiger sind als Erfolg und dass es mehr Gewinn bringen kann stetige kleinere Erfolge zu haben als ein einziges Mal einen großen. Sie erkennen in welcher Situation welche Handlungsart zum Ziel führt.

Der Erfolg von Business Process Reengineering hängt in hohem Maße auch von den Hauptmitwirkenden Leader, Prozessverantwortlicher, Reengineering-Team, Lenkungsausschuss und Reengineering-Zar ab. Je besser die Verantwortlichen ihren Rollen gerecht werden können, desto größer sind die Erfolgschancen des BPR. Bei der Auswahl der Rollenträger können die DelphinStrategien einen erheblichen Beitrag leisten. Das DelphinInstrument MindMaker6 wurde von Alerion Consult entworfen um die Wertesysteme eines Menschen zu analysieren. Mit Hilfe der MindMaker6 Auswertung kann leicht festgestellt werden, ob Personen sich für eine bestimmte Rolle eignen oder nicht.

Dem MindMaker6 liegt das Einteilungsmodell von Clare W. Graves zugrunde. Die Auswertung ist in sechs Stufen der Welle gliedert, die in Kapitel 2.1 beschrieben wurden: Stammesmensch, Einzelgänger, Loyalist, Macher, Beteiliger und Innovator. Jedem dieser Wertecodes sind bestimmte Wertvorstellungen zugeordnet. Je höher der Wert eines Wertecodes ist, desto stärker sind die zugeordneten Wertvorstellungen bei der getesteten Person ausgeprägt. Im Folgenden wird nun erläutert warum bestimmte Wertcodes für die einzelnen Mitwirkenden im Business Process Reengineering von Bedeutung sind.

Michael Hammer und James Champy (1996:141) schreiben *„keiner der anderen Beteiligten ist von so zentraler Bedeutung für das Business Reengineering wie der Leader.“* Deshalb muss gerade diese Rolle gut gewählt sein. Er tritt als Motivator und Visionär auf und muss von der Idee des BPR begeistert sein und diese Begeisterung anderen vermitteln können. Außerdem muss er über die notwendigen Kompetenzen verfügen um Business Process Reengineering erfolgreich durchsetzen zu können. Für diese Rolle benötigt eine Person einen hohen Macher-Wert. Dieser spiegelt sich in Form von Zielorientierung und Autorität wieder. Ein Macher ist erfolgs- und fortschrittsbewusst und seine Motivationsfähigkeit hilft dem Leader dabei, das Verständnis für Business Process Reengineering zu verbreiten. Der Loyalisten-Anteil sollte nicht allzu hoch sein, damit ihm die Freiheit bleibt Regeln und Grenzen zu überschreiten. Ein hoher Innovator-Wert wäre von Vorteil, da dieser auf selbstständige

Arbeit abzielt und somit den Prozessverantwortlichen genügend Freiraum für ein effektives und effizientes Handeln lässt.

Da die Rolle des Prozessverantwortlichens auch nach dem Business Process Reengineering bestehen bleibt und auch er Kompetenzen braucht ist es ratsam den Leiter einer vom Business Process Reengineering betroffenen Abteilung zu wählen. Dieser hat die Aufgabe begrenzt auf einen bestimmten Prozess das BPR voranzutreiben. Für diese Aufgabe braucht er gute Macher-Werte, die ihm Respekt gegenüber sich einem Team und andern Prozessverantwortlichen garantieren. Er muss sein Reengineering-Team nicht nur selbst bilden, sondern ihn auch alle erforderlichen Ressourcen für die Durchführung beschaffen. Dafür braucht er die Verhandlungsfähigkeiten und die Durchsetzungskraft des Machers. Bei ihm sollte aber auch der Beteiliger-Wert hoch sein, da er sein Team nach außen gegen Angriffe schützen muss.

Das Reengineering-Team setzte sich aus In- und Outsidern zusammen, also aus Mitgliedern des Unternehmens und aus Externen Mitarbeitern. Daran wird schon ersichtlich, dass es gut ist, wenn im Team einige Mitarbeiter mit hohen Beteiliger-Werten sind. Diese unterstützen die Außenstehenden und Schwächeren und binden sie genauso ins Team ein, damit kein guter Gedanke verloren geht. Dass Reengineering-Team führt das Business Process Reengineering durch und muss Ideen zur Neugestaltung hervorbringen. Daher sind hohe Innovatoren-Anteile im Team erwünscht, die das Team offen für alles Neue machen und es flexibel halten. Da das Team aber Pläne generieren muss ist zumindest ein Loyalist von Nöten. Dieser kann die Visionen der Verbesserung des Teams auf deren Machbarkeit hin prüfen und falls nötig korrigieren. Damit die Visionen auch umgesetzt werden sind wieder starke Macher-Werte wünschenswert. Zu vermeiden wäre ein extremer Einzelgänger. Im Reengineering-Team gibt es einen Kapitän, der aber als primus inter pares agieren soll. Ein Einzelgänger würde sofort diesen Posten an sich reißen und versuchen von da an das Team zu leiten. Besser geeignet für diesen Job ist eine Person mit einem sehr hohen Beteiliger Wert. So kann er die Teamarbeit und den internen Zusammenhalt stärken.

Der Lenkungsausschuss ist für das Business Process Reengineering nicht zwingend notwendig. Den Vorsitz übernimmt der Leader. Die Aufgabe ist die Planung, Prioritätensetzung und Ressourcenallokation. Für diese Tätigkeiten sind Loyalisten gefragt. Da der Lenkungsausschuss das BPR vorantreibt, müssen auch Personen mit hohen Macher-Werten im Gremium sein. Außerdem soll das Gremium als Schlichter bei Konflikten und Problemen auftreten, wofür es ein paar starke Beteiliger braucht.

Der Reengineering-Zar ist eine Stabsstelle des Leaders der das Gesamtmanagement des Business Process Reengineering Übernimmt. Seine Hauptaufgaben sind die Unterstützung der Reengineering-Teams und der Prozessverantwortlichen und die Koordination aller BPR Tätigkeiten. Für diese Aufgabe benötigt er einen hohen Beteiliger-Anteil. Dabei ist darauf zu achten, dass ein Macher-Anteil zwar vorhangen, aber nicht stark ist, denn der Zar soll nicht die Kontrolle an sich reißen. Um seine Arbeit ausführen zu können braucht er ein schnelles Auffassungsvermögen, das ihm ein hoher

Innovator-Wert garantiert. Und sein Beteiliger-Anteil bringt ihm Glaubwürdigkeit, Geschick im Umgang mit Menschen und ein charismatisches Erscheinungsbild.

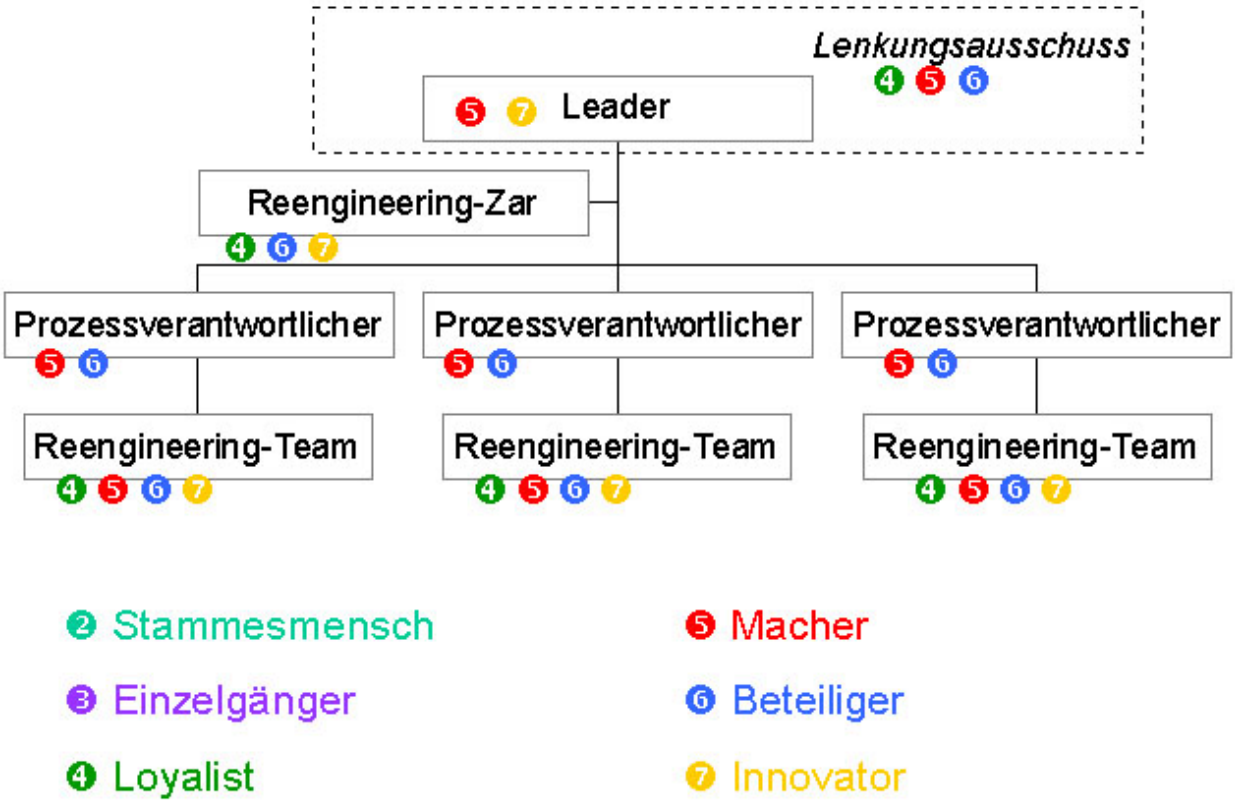

Abbildung 13: Die Rollen mit ihren Wertecodes;
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 13 zeigt übersichtlich, welche Wertvorstellungen bei welchen Rollen gut ausgeprägt sein sollten. Die Farben dienen dabei nur zur besseren Orientierung. Dabei fällt auf, dass vor allem Macher- und Beteiliger-Werte für das Business Process Reengineering von Bedeutung sind. Macher-Werte garantieren die erfolgreiche und konsequente Umsetzung und Beteiliger-Werte sichern die gute Zusammenarbeit der Mitwirkenden.

Business Process Reengineering ist für drei Arten von Unternehmungen geeignet, aber nicht bei allen können auch die DelphinStrategien helfen. So sollten Unternehmungen mit akuten Problemen auf das radikale Redesign des BPR vertrauen, da der menschenorientierte Ansatz der Delphine mehr Zeit benötigt und es dann bereits zu spät sein kann. Für Unternehmungen die Problemen vorbeugen wollen, eignen sich die DelphinStrategien besonders, Delphine zukunftsorientiert denken und Probleme somit frühzeitig erkennen und verhindern können. Unternehmungen, die ihren Erfolg vergrößern wollen, haben mit den DelphinStrategien eine Methode gefunden, auf sicherere Art dieses Ziel zu erreichen. Durch die Miteinbeziehung der Mitarbeiter wird die Loyalität der Unternehmung gegenüber gestärkt. Außerdem haben viele Mitarbeiter gute Ideen, wie ihr Prozess verbessert werden könnte, da sie tagtäglich die Mängel

sehen. DelphinTrainer helfen diese Potentiale zu erkennen und sie gewinnbringend umzusetzen.

Verbesserungsmöglichkeiten des Business Process Reengineering durch die DelphinStrategien ergeben sich daraus, dass die DelphinStrategien helfen können Fehlerquellen, die ein erfolgreiches BPR gefährden, zu beseitigen. Delphine sind innovativ und halten nicht an alten Gewohnheiten fest, wenn sie sehen, dass diese nicht mehr funktionieren. Wenn ein Delphin bei der Umsetzung hilft, wird verhindert, dass alte Verhaltensmuster oder Abläufe wiederaufgenommen werden. Delphine vergeuden keine Zeit mit langen Analysen oder langwierigen Abläufen, die keinen Fortschritt bringen. Ein von Delphinen angetriebenes Business Process Reengineering wird schnell, effektiv und effizient abgehandelt werden. Ein Delphin konzentriert sich immer auf die wesentlichen Punkt und im Falle des BPR sind das die Prozesse. Dennoch denken Delphine ganzheitlich und lassen keine Aspekte unbedacht, dies garantiert eine lückenlose Umsetzung. Außerdem haben Delphine ein Feingefühl für den Umgang mit Mitmenschen und können sowohl Top-Manager zur Mitarbeit animieren als auch Betroffene von ihren Ängsten vor dem Business Process Reengineering befreien.

3.2 DelphinStrategien und Kaizen

Das Kapitel 3.2 befasst sich mit dem Vergleich der DelphinStrategien und Kaizen. Dieser Vergleich ist sehr nahe liegend, da sich beide Konzepte direkt mit den Mitarbeitern in einer Unternehmung beschäftigen. Beide Strategien sind darauf ausgerichtet mit kleinen Veränderungen das gesamte Unternehmen zu optimieren.

3.2.1 Einführung in Kaizen

Imai (1992:17) definiert Kaizen als *„ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter – Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter.“*

Oft wird Kaizen nach einer radikalen Veränderung eingesetzt. Das Ziel von Kaizen geht aber weit über die Erhaltung eines erreichten Standards hinaus. Es ist ein Streben nach immer neuen, höheren und besseren Niveaus. Ein Standard bleibt nur solange erhalten bis eine weitere Verbesserung ihn ablöst (Vgl. Rois, 1999, S.31).

Masaaki Imai (1992:31) meint dazu:

“Die Botschaft von Kaizen heißt, es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen.“

Dadurch, dass die Verbesserungen nur langsam und in kleinen Schritten gemacht werden, bleibt das Risiko sehr gering. Es ist ohne großen Geldaufwand möglich, die ursprüngliche Situation wiederherzustellen (Vgl. Imai, 1997, S.15).

Besonders betont wird bei Kaizen das prozessorientierte Denken. Ein Nichterreichen der geplanten Ergebnisse ist auf ein Versagen der Prozesse zurückzuführen und nur durch die Verbesserung dieser können auch bessere Ergebnisse erzielt werden. Der Prozess an sich muss so wichtig genommen werden wie das erwartete Ergebnis selbst (Vgl. Imai, 1992, S.48).

Im Jahre 1982 entwickelte William Edwards Deming einen Zyklus der später als Deming-Kreis oder PDCA-Zyklus bekannt wurde. Die Abkürzung steht für die vier schritte in diesem Kreis: Plan – Do – Check – Action oder Planen – Durchführen – Checken – Agieren/Anpassen. Dieser Zyklus (siehe Abbildung 14) bietet sich an um eine ständige Verbesserung zu realisieren.

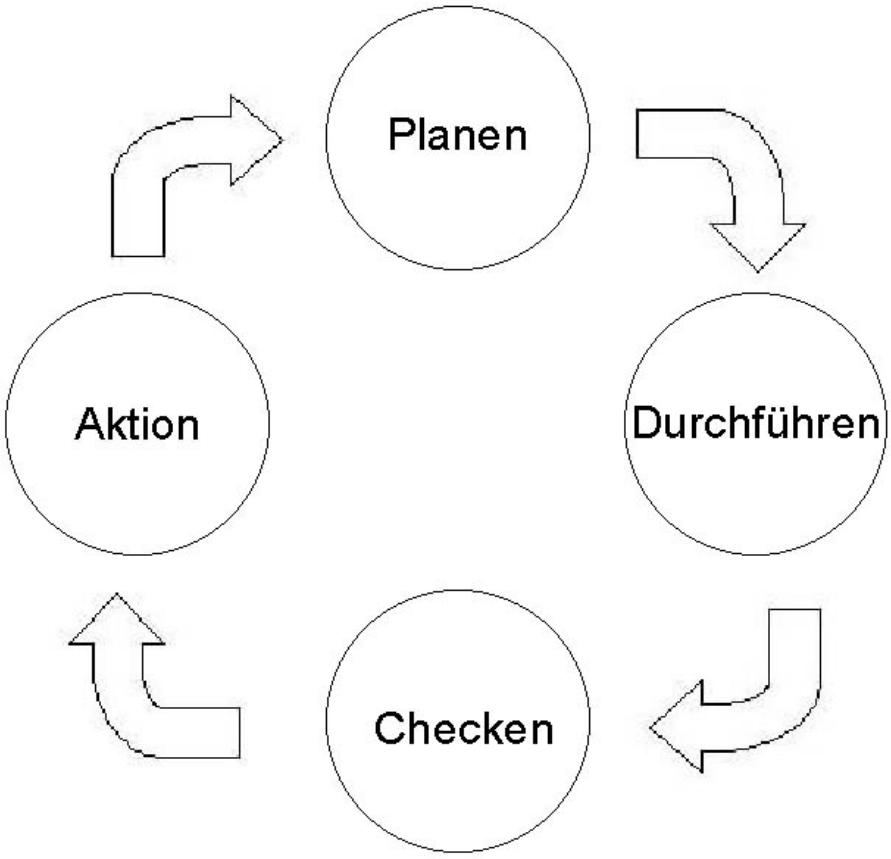

Abbildung 14: PDCA-Zyklus;
Quelle: modifiziert übernommen aus: Deming, 1986, S. 88

Imai (1997:19) orientierte sich am Deming Kreis und erläuterte die Phasen näher. In der ersten Phase (Plan) wird ein Ziel für die Verbesserung gesetzt und mit Hilfe eines Aktionsplanes festgelegt, wie das Ziel erreicht werden soll. Do bedeutet diesen Plan auszuführen. Im Bereich Check wird überprüft, ob der Plan eingehalten wird und ob die erwünschte Verbesserung eintritt. In der letzten Phase (Action) werden die neuen Arbeitsabläufe standardisiert um eine Wiederholung des Problems zu verhindern.

Imai (1997:26) beschreibt die Zielsetzungen des Kaizen wie folgt: *„Endziel [...] ist die gleichzeitige Erfüllung von Qualitäts-, Kosten und Lieferanforderungen [...] durch abteilungsübergreifende Planung“* Dabei hebt er vor allem die Bedeutung der Qualität hervor. Im Buch Kaizen schreibt er: *„Wenn man auf Qualität bedacht ist, stellen sich die Gewinne von selbst ein.“* (Imai, 1992, S. 93)

Unter Qualität ist aber nicht die Qualität im Sinne der Nachkontrolle von Produkten und die Ausbesserung von Fehlern zu verstehen. Das Ziel von Kaizen ist es, Qualität in den Prozess und in die Mitarbeiter zu bringen. Dies äußert sich durch optimierte Arbeitsabläufe Null-Fehler-Strategien und dadurch auch Kosteneinsparungen (Vgl. Rois, 1999, S.41).

Imai (1992:84) schreibt, dass Mitarbeiter Qualitätsbewusstsein entwickeln müssen, um Probleme in ihrem Arbeitsumfeld erkennen zu können. Durch spezielle Schulungen können sie diese auch lösen und so der Organisation zu Erfolg verhelfen. Die Mitarbeiter müssen erkennen wie wesentlich die Qualität ihrer Arbeit ist, egal ob sie nun direkt oder nur indirekt mit der Produktion von Waren zu tun hat.

Um die Qualität im Prozess zu gewährleisten gilt der Grundsatz, dass der nächste im Prozess der Kunde ist. Durch diesen Ansatz fühlen sich die Mitarbeiter verpflichtet, niemals fehlerhafte Teile oder Informationen an ihre Nachfolger weiterzugeben. Das sichert die Qualität während des gesamten Prozesses bis hin zum Endkunden (Vgl. Imai, 1997, S.21).

Damit Japan nach dem zweiten Weltkrieg am Weltmarkt Fuß fassen konnte musste die Qualität der japanischen Produkte gesteigert werden. Zur Qualitätssteigerung und Qualitätssicherung entstanden so genannte Qualitätszirkel. Dies sind kleine Gruppen, die selbst neue Ideen kreieren, Schwachstellen im Arbeitsgebiet auffinden und verbessern (Vgl. Kraus/Seifert, 1996, S.10).

Für ein erfolgreiches Kaizen müssen neben der Standardisierung der Verbesserungen noch 5 S und die Beseitigung von Muda beachtet werden (Vgl. Imai, 1997, S.77).

Der Name 5 S kommt von den Anfangsbuchstaben von fünf japanischen Begriffen. Diese sollten Schritt für Schritt eingeführt und ausgeführt werden:

Schritt 1: Seiri – Ordnung schaffen: Das Notwendige vom nichtnotwendigen trennen und alles Nichtnotwendige entfernen.

Schritt 2: Seiton – Jeden Gegenstand am richtigen Ort aufbewahren: Gegenstände müssen bei Bedarf griffbereit sein.

Schritt 3: Seiso – Sauberkeit: Den Arbeitsplatz sauber halten

Schritt 4: Seiketsu – persönlicher Ordnungssinn: Sauberkeit zur Gewohnheit machen, bei sich selbst beginnen

Schritt 5: Shitsuke – Disziplin: Die Vorschriften am Arbeitsplatz einhalten.

(Vgl. Imai, 1992, S. 347f).

Muda bedeutet Verschwendung. Diese kann in sieben Bereichen auftreten. Es gibt Muda der Überproduktion, der Bestände, der Nacharbeit, der Bewegung, der Herstellung, des Wartens und des Transports. Ziel des Kaizen ist es diese Verschwendungen die nicht zu einem Wertzuwachs beitragen zu eliminieren (Vgl. Imai, 1997, S.87).

Um die Grundsätze von Kaizen zu verwirklichen müssen alle Mitarbeiter sowohl Topmanager als auch Arbeiter und Angestellte einer Unternehmung zusammenarbeiten. Imai (1992:17) drückt dies treffend in einem Satz aus: *„Kaizen ist jedermanns Angelegenheit.“*

Bei der Einführung von Kaizen werden häufig vier Fehler begangen:

1. der Wunsch nach kurzfristigen Ergebnissen
2. zu hohe Erwartungen
3. zu viele Projekte gleichzeitig
4. ausschließliche Konzentration auf die Qualität

(Vgl. Rois, 1999, S.49)

Die Manager erwarten sich oft kurzfristig Ergebnisse, diese sind aber mit Kaizen nicht zu erreichen, weil es langfristig ausgerichtet ist. Da Erfolge erst nach und nach sichtbar werden, sind die Erwartungen an die ersten Einsparungen oft zu hoch. Um schnelleren Erfolg zu garantieren werden oft viele Projekte gleichzeitig angesetzt. Würden diese hintereinander abgearbeitet werden, könnte ein Projekt bereits von den Erfahrungen und Wissenspotentialen der anderen profitieren. Dies würde die Korrekturmaßnahmen erheblich verringern. Die Konzentration auf die Qualität ist wichtig, doch nur durch Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit wird sichergestellt, dass die Idee von Kaizen auch nach Abschluss der Projekte weitergelebt wird. Und ein Qualitätsbewusstsein unter den Mitarbeitern trägt wesentlich zur Qualitätsverbesserung bei.

3.2.2 Vergleich von DelphinStrategien mit Kaizen

Kaizen und DelphinStrategien lassen sich gut verbinden, da beide Konzepte auf die Mitarbeiter ausgerichtet sind. Bei Kaizen geht es darum durch den Einsatz aller Mitarbeiter ständige Verbesserungen zu erzielen. Die DelphinStrategien versuchen durch die Verbesserung der persönlichen Werte und Ziele und durch die verbesserte Zusammenarbeit in Team die gesamte Organisation zu verbessern.

Bei Kaizen spielen die Quality Circles eine große Rolle. Diese Teams werden bei OPEL Austria einberufen, wenn es um die Lösung von Problemen geht. In einstündigen Meetings werden die Probleme diskutiert und Lösungsvorschläge generiert. So findet ständig eine Verbesserung statt (Vgl. Rois, 1999, S.61).

Damit diese Teams gut funktionieren, ist die Zusammensetzung der Mitglieder wichtig. Nicht nur fachlich, sondern vor allem sozial müssen die Teammitglieder gut zusammenpassen, um zu einer optimalen Lösung zu kommen. Dafür ist das Delphininstrument Mindmaker6 zur Wertesystemanalyse besonders hilfreich. Durch die Erstellung eines Teamprofils können wertvolle Informationen gewonnen werden.

Zum Beispiel hätte es keinen Sinn einen fachlich kompetenten Mitarbeiter mit einem geringen Macher-Wert mit einem fachlich nicht so guten Mitglied mit hohem Einzelgänger- und Macher-Anteil in ein Team zu geben. Dies würde bedeuten, dass das fachlich kompetente Mitglied, seine Kompetenz nie zum Einsatz bringen könnte, weil ihm die notwendige Durchsetzungskraft fehlt. Hingegen würde die andere Person ihre Ideen als Spitzenleitung verkaufen, obwohl sie oft gar nicht die besten Lösungen sind. Diesem Problem kann nur eine Person mit starken Beteiliger-Wert entgegenwirken, die im Team, am besten als Leiter, darauf achtet, dass Teamarbeit groß geschrieben wird und jeder seine Meinung kundtun kann, ohne übergangen zu werden.

Weiters benötigt ein Team einige Mitglieder mit hohen Innovatoren-Werten. Sie sind für die Generierung neuer Ideen geeignet und helfen dem Team sich von alten Regeln zu lösen. Sie bringen Flexibilität und Einfallsreichtum in die Gruppe. Kombiniert mit guten Macher-Werten wird sichergestellt, dass die effizienten Ideen auch durchgesetzt werden. Aber auch der Loyalisten-Anteil der Gruppe, darf nicht zu schwach sein, damit die Ideen nicht unerreichbare Luftschlösser werden. Die Loyalisten achten auf die Durchführbarkeit und auf die Grenzen der Möglichkeiten des Teams.

Der Deming Kreis beschreibt ein Vorgehen, dass auch für Delphine typisch ist. In der Plan-Phase definiert der Delphin seine Ziele. Da er eine klare Vision hat, fällt ihm das setzen von Zielen und Maßnahmen leicht. Diese Phase ist wichtig für Delphine, da sie wissen wollen, wohin sie schwimmen und wann sie von ihrem Weg abkommen. Die Do-Phase ist für den Delphin ebenfalls selbstverständlich, da er hartnäckig seine Ziele verfolgt und nicht mehr von seinen Ideen abweicht, außer sie erweisen sich als Fehler. Er hat einen starken Willen, ist aber dennoch flexibel, wenn es darum geht einen anderen, besseren Weg einzuschlagen. Auch die Check-Phase hat große Bedeutung für den Delphin, da er immer wieder kontrolliert, ob er seinen Zielen auch wirklich näher kommt. So kann er feststellen, ob sein Verhalten erfolgreich ist, oder ob er besser zu einem anderen wechseln sollte. Erweist sich eine Tätigkeit oder ein Verhaltensmuster als sinnvoll, wird ein Delphin es wieder anwenden. Dies entspricht der Action-Phase des Deming Kreises. Stellt sich die Vorgehensweise als schlecht heraus wird er sie in Zukunft vermeiden.

Das 5 S Modell beschäftigt sich mit Ordnung. Dieser Ansatz ist dem Loyalisten und somit dem Karpfen zuzuordnen und nicht dem Innovator/Delphin. Für den Delphin zählen persönliche Freiheit und Flexibilität mehr als Regeln und Strukturen. Somit ist auch der Ordnungssinn des Delphins nicht so ausgeprägt. Das kreative Chaos liegt ihm. Anstelle von fixen Aufbewahrungsorten und Vorgaben für die Ablage, sucht der Delphin für seine Gegenstände je nach Situation einen passenden Platz.

Einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung von Kaizen können die DelphinStrategien auch durch die Vermeidung von Fehlern bei der Einführung leisten. Delphine haben Visionen und Ziele, was sie in der Zukunft erreichen wollen. Indem sie ihre Vision vor Augen haben erkennen sie auch, dass kurzfristige Erfolge nicht unbedingt der beste Weg zu ihrem Ziel sind. Um ihr großes Ziel zu erreichen, nehmen sie auch kleinere Rückschläge in Kauf. Durch ihre Zähigkeit, geben Delphine nicht gleich beim ersten Problem auf und halten durch bis der gewünschte Erfolg eintritt. Für sie zählt nicht, Ergebnisse möglichst schnell zu erreichen, sondern elegant und flexibel zu agieren. Sie überdenken jede Situation im Vorhinein und entscheiden welche Aktion am besten wäre. So verhindern sie, dass Arbeiten gleichzeitig gemacht werden, wenn es effizienter wäre sie nacheinander zu erledigen. Delphine haben ein Gespür für Menschen und wissen wie wichtig die Mitarbeiter für den Erfolg der Unternehmung sind. Sie investieren Zeit in ihre Mitmenschen und schaffen somit eine Basis für spätere lang anhaltende Erfolge.

3.3 Supply Chain Management (SCM)

Im Kapitel 4.3 werden wir einen Vergleich der DelphinStrategien mit dem weit verbreiteten Managementkonzept Supply Chain Management (SCM) durchführen. Auf den ersten Blick mag dieser Vergleich unzulässig erscheinen, da es sich bei den DelphinStrategien um ein Instrument der Teambildung in Unternehmungen handelt und SCM sich im Allgemeinen auf die Kooperation zwischen Unternehmungen bezieht. Unser Ansatz um diesen Vergleich durchzuführen geht aber von der Position aus, dass eine Unternehmung als Individuum betrachtet wird und es sich bei SCM um eine Teambildung zwischen mehreren Unternehmensindividuen handelt.

3.3.1 Einführung in SCM

Zeit, Qualität und Kosten sind drei Erfolgsfaktoren, die über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmungen entscheiden können. Die Logistik beeinflusst diese Faktoren stark: sie hat wesentlichen Anteil daran, dass den Kunden Produkte mit kundengerechter Funktionalität und Qualität zu marktgerechten Preisen und zum richtigen Zeitpunkt angeboten werden können. In vielen Unternehmungen führen die Anforderungen durch Anteilseigner oder Top-Management zu neuen Techniken und Lösungsansätzen im Bereich der Logistik.

Doch SCM beinhaltet mehr als nur die Automatisierung einzelner Arbeitsgänge. Es bedeutet vielmehr die Optimierung der Wertschöpfungskette (Supply Chain) über das gesamte Unternehmensnetzwerk hinweg. Die Kette beginnt bei den Basislieferanten und endet mit der Lieferung des Fertigproduktes an den Endverbraucher.

Eine Wertschöpfungskette (Supply Chain) ist eine vertikale Reihe von Lieferbeziehungen, also die Beziehungen einer Unternehmung zu seinen Vorlieferanten, deren Beziehung zu ihren Vorlieferanten usw.. Der Absatz in einer Wertschöpfungskette wird vom Endkunden bestimmt und angestoßen. (Vgl. Thaler,

2001, S. 43) Heute konkurrieren in der Wirtschaft oft eher Wertschöpfungsketten als einzelne Betriebe.

Abbildung 15 zeigt die Darstellung einer gesamten Supply Chain, angefangen vom Rohmaterialhersteller bis hin zum Endverbraucher bzw. Kunden. Sie beinhaltet eine schematische Darstellung des Nachfrageflusses, des Materialflusses und des Informationsflusses, die in einer möglichen Supply Chain existieren.

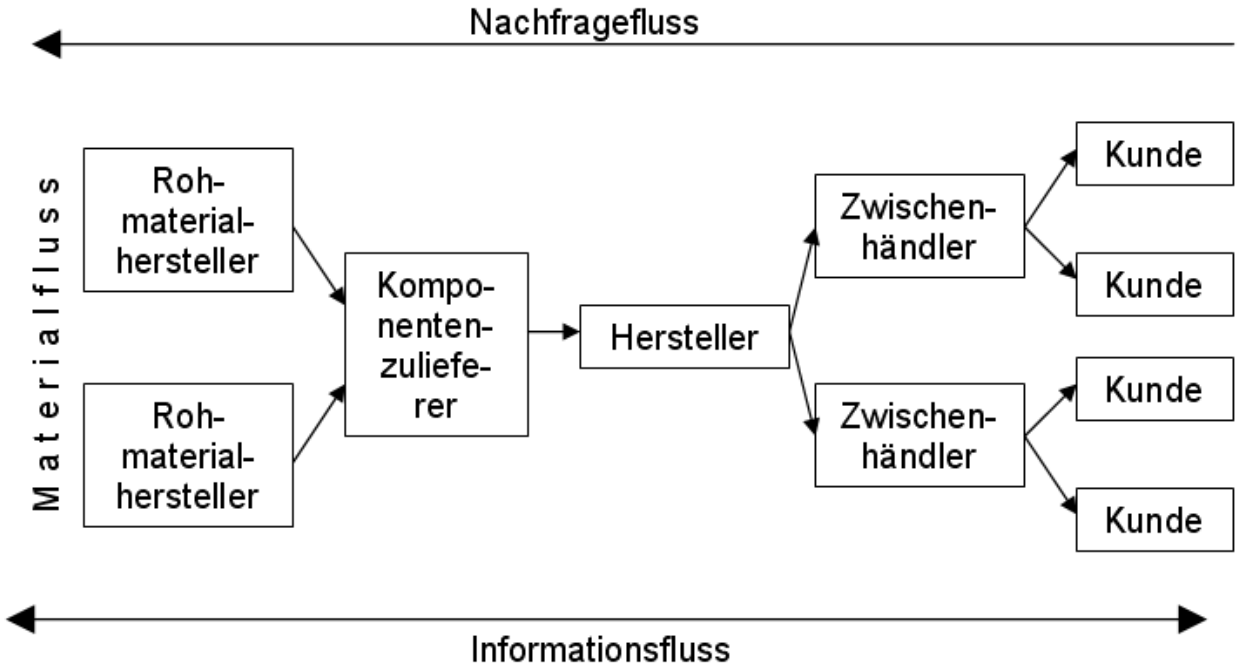

Abbildung 15: Darstellung einer Supply Chain;
Quelle: eigene Darstellung

Es gibt eine große Bandbreite von unterschiedlichen Definitionen des SCM. Nachfolgend ein exemplarischer Überblick über verschiedenste Sichtweisen.

„Das Supply Chain Management kennzeichnet die integrierten Unternehmensaktivitäten von Versorgung, Entsorgung und Recycling, inklusive die sie begleitenden Geld- und Informationsflüsse.“ (Werner, 2002, S. 6)

„Unter SCM versteht man die Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Material- und Dienstleistungsflusses, einschließlich der damit verbundenen Informations- und Geldflüsse, innerhalb eines Netzwerkes von Unternehmungen und deren Bereiche verstehen, die im Rahmen von aufeinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette an der Entwicklung, Erstellung und Verwertung von Sachgütern und/oder Dienstleistungen partnerschaftlich zusammenarbeiten, um Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen zu erreichen.“ (Wildemann, 2000, S. 12)

Das Beratungsunternehmen PriceWaterhouseCoopers (Vgl. 1999, S. 46 ff., zit nach Knollmayer/Mertens/Zeier, 2002) hat zehn Prinzipien des SCM formuliert:

- Das primäre Ziel für die Supply Chain ist es den Kundennutzen und den Nutzen für das Unternehmen selbst zu maximieren, indem die geforderte Qualität mit den geringsten Kosten zur Verfügung gestellt wird.
- Kosten- und Service Optimierung sollten entlang der integrierten Supply Chain erfolgen und sowohl Lieferanten als auch Kunden miteinbeziehen.
- Die größten Kosten in der Supply Chain entstehen durch Aktivitäten die keinen Mehrwert (non-value-added) schaffen. Diese Aktivitäten müssen erkannt und eliminiert werden.
- Hochkomplexe Management-Lösungen zu Supply Chain Problemen verursachen nur zusätzliche Kosten.
- Nachfrageinformationen und Leistungsanforderungen sollten entlang der Supply Chain in Richtung der Lieferanten möglichst unverändert weitergegeben werden.
- Die Synchronisation von Angebot und Nachfrage sind kritische Prozesse der Supply Chain hinsichtlich der Ziele bezüglich Preis und Service.
- Flexible und zuverlässige Operationen sind kritische Elemente hinsichtlich der Supply Chain Synchronisation.
- Integration von Lieferanten.
- Die Kapazitäten der Supply Chain müssen strategisch gemanagt werden.
- Entwicklungs- und Einführungsprozesse von neuen Produkten sind kritische Elemente für die Performance der Supply Chain.

Diese 10 Punkte beschreiben recht gut worauf es bei SCM ankommt. Sie zeigen die kritischen Elemente entlang der Supply Chain auf und geben gute Ratschläge für den Aufbau einer Supply Chain.

Aufgaben und Kompetenzen

Mit dem SCM wird eine Vielzahl von Aufgaben in Verbindung gebracht, die nahezu die gesamte unternehmerische Tätigkeit umfasst. Im Mittelpunkt des SCM steht die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Organisationen bzw. Organisationseinheiten und die damit verbundene Überbrückung von Schnittstellen.

Grundsätzlich betrifft die Zusammenarbeit in der Supply Chain verschiedene Bereiche. Beispiele sind die Koordination von Beschaffungs- und Transportstrategien, das Zuordnen von Lagern entlang der Versorgungskette, eine Einbeziehung von Lieferanten und Kunden in den Planungsprozess, gemeinsame Strategien zur Auslagerung von Funktionen oder Lieferterminzusagen unter Berücksichtigung aller Material- und Kapazitätsverfügbarkeiten sowie aller Lager.

Teures Spezialwissen sollte in einer Supply Chain nur ein einziges Mal und nicht in mehreren Unternehmungen vorhanden sein. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt sich eine Zusammenarbeit mehrer Unternehmungen entlang der Versorgungskette.

Eine Form der Zusammenarbeit besteht darin, dass Unternehmungen einander einen Teil ihrer Information zugänglich machen. Dies kann entweder durch den Zugriff auf bereits bestehende Systeme geschehen oder es können neue Systeme gemeinsam strukturiert und genutzt werden, um auf Informationen zuzugreifen. Dafür sind jedoch Gemeinschaftsaktivitäten der in der Supply Chain zusammenarbeitenden Unternehmungen nötig. Mit diesen Aufgaben können aber auch darauf spezialisierte Outsourcing – Dienstleister betraut werden. (Vgl. Knolmayer, 2002, S. 20f)

Mit SCM verändert sich die Konkurrenz zwischen den einzelnen Betrieben zu einem Wettbewerb zwischen verschiedenen Ketten (Supply Chains) von Unternehmungen. Wichtig hierbei ist die Konzentration auf Kernkompetenzen. Alle anderen Aufgaben können durch Dritte besser erfüllt werden und daher teilweise oder gänzliche ausgelagert werden. Dies gilt für Kernkompetenzen innerhalb des betrachteten Unternehmens, Kernkompetenzen der Supply Chain (Auslagerung aus den betrachteten Unternehmungen an Partnerunternehmen in der Logistikkette) und externe Kompetenz (Outsourcing an nicht in die Supply Chain integrierte Unternehmungen). (Vgl. Corsten, 2001, S. 45)

Materialflussmanagement

Der Materialfluss […] umfasst alle physisch notwendigen Vorgänge und deren Verkettung zum Beschaffen, Transportieren, Fördern, Be- und Verarbeiten sowie bei der Lagerung, Verteilung oder Rücknahme von Gütern und Materialien. (Thaler, 2001, S. 44)

Ziel des Materialflussmanagements ist es, Engpässe entlang der Wertschöpfungskette zu verhindern und die Gesamtdurchlaufzeit des Materials zu verringern, um Kosten einzusparen. Der Idealfall wäre ein Lieferprozess, der nahezu ohne Aktivitäten vor sich geht, die keinen Mehrwert schaffen. Alle Aktivitäten ohne Mehrwert wie beispielsweise die abschließende Verpackung, Lagerung, Qualitätskontrolle, usw. sollten im Idealfall durch eine direkte Lieferung zum Kunden ersetzt werden.

In diesem Zusammenhang werden im Folgenden einige Varianten der Synchronisation des Materialflusses dargestellt.

Just-in-Time (JIT)- und Kanban-System

Das JIT beinhaltet eine zeitgenaue Anlieferung der benötigten Teile zum Produktionsbeginn. Damit wird gänzlich auf die Lagerhaltung bestimmter Teile verzichtet. (Vgl. Thaler, 2001, S. 176f)

Beim Kanban-System geben nachgelagerte Stufen den vorgelagerten Produktionsstufen den Anstoß zur Produktion. Die nachgelagerte Produktionsstufe entnimmt aus einem Pufferlager Behälter mit genormten Teilen in stets gleicher Anzahl und schickt die leeren Behälter zurück. Somit wird der Produktionsfluss nicht unterbrochen, es entstehen keine Wartezeiten, wodurch die Auftragsdurchlaufzeit

erheblich verringert wird. Dieses System kann auch überbetriebliche Anwendung finden. (Vgl. Werner, 2001, S. 100f)

Bestellungen über Efficient Costumer Response (ECR)

Das ECR-System wurde von Lebensmittelproduzenten und Lebensmittelverteilern entwickelt. Es besteht aus einer Automatisierung von Bestellprozessen. Unter Verwendung von EDI-Systemen (Electronic Data Interchange), welche den Datenaustausch zwischen 2 oder mehreren Partnern unterstützen, gelangt eine Bestellung automatisch zum Lieferanten. (Vgl. Werner, 2001, S. 203) Dabei bestimmen Kunden und Lieferanten einen minimalen Lagerbestand. Das ECR-Programm verwaltet den Lagerbestand und gibt bei Unterschreitung des Minimallimits eine Bestellung an den Lieferanten heraus. (Vgl. Corsten, 2001, S.112f)

Supply Chain Council

Das Supply Chain Council (Supply Chain Council, o. J. a) besteht rechtlich seit Juni 1997 und hat zur Zeit über 1000 Mitglieder.

Das Council veranschaulicht die Supply Chain durch nachfolgende Darstellung (siehe Abbildung 16: SCOR-Model), in der entsprechend dem Supply-Chain-Operations-Referenzmodell (SCOR) Planung, Beschaffung, Produktion und Lieferung als Kernprozesse erscheinen.

Abbildung 16: SCOR – Modell des Supply Chain Council;
Quelle: http://www.supply-chain.org

3.3.2 Vergleich von DelphinStrategien mit SCM

Wie schon in der Beschreibung zu diesem Kapitel angeführt, wäre der Vergleich zwischen den zwei Strategien unzulässig, würde man nicht die DelphinStrategien vom Teammanagement aus der bisherigen Sichtweise in einen anderen Kontext heben.

Ein Grundprinzip der DelphinStrategien ist, dass ein Team optimal funktioniert sollten die Teammitglieder entweder möglichst ausgewogen aus allen Teilen der Welle kommen, oder das Team aus möglichst vielen Delphinen besteht (die ja wie jeder Teil der Welle auftreten können). Umgelegt auf die Supply Chain, würde das heißen, dass eine unterschiedliche Ausrichtung innerhalb der Unternehmung innerhalb der Supply Chain den Erfolg steigern kann. Natürlich ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass die beteiligten Unternehmungen über den gewöhnlichen Ansatz einer Kooperation auch tiefergehende Informationen wie Unternehmensziele und Strategien austauschen. Dies trifft allerdings in der heutigen Zeit der Angst vor Betriebsspionage und der Geheimhaltung wahrscheinlich auf einigen Widerstand.

In diesem Punkt kann mit zwei Mitteln Abhilfe geschaffen werden.

Die erste Möglichkeit wäre, dass alle verbundenen Unternehmungen dieser Supply Chain eine unabhängiges Unternehmung gründen, das ausschließlich dafür zuständig ist, die in der Supply Chain zusammengefassten Unternehmungen zu koordinieren. (Siehe Abbildung 17) Diese Unternehmung müsste unabhängig von den angeschlossenen Unternehmungen agieren können, da es sonst zu einer Bevorzugung einer Unternehmung kommen könnte, was dieses Vorhaben zum scheitern bringen würde. Diese Unternehmung wäre sozusagen der Supply Chain Koordinator. Dieser Koordinator hätte die Aufgabe und auch das Recht alle benötigten Informationen aus allen Unternehmungen zu sammeln, zu organisieren und jede der Unternehmungen die für die Produktion notwendigen Informationen in einer durchschaubaren Form darzulegen. Allerdings sollten die verbundenen Unternehmungen darauf plädieren, dass allen Unternehmungen so viele Informationen wie möglich bekommen um ihre eigenen Pläne darauf abstimmen zu können. Ein weiters Problem, das dadurch gelöst würde, wäre die Unsicherheit in die sich die Unternehmungen begeben würden.

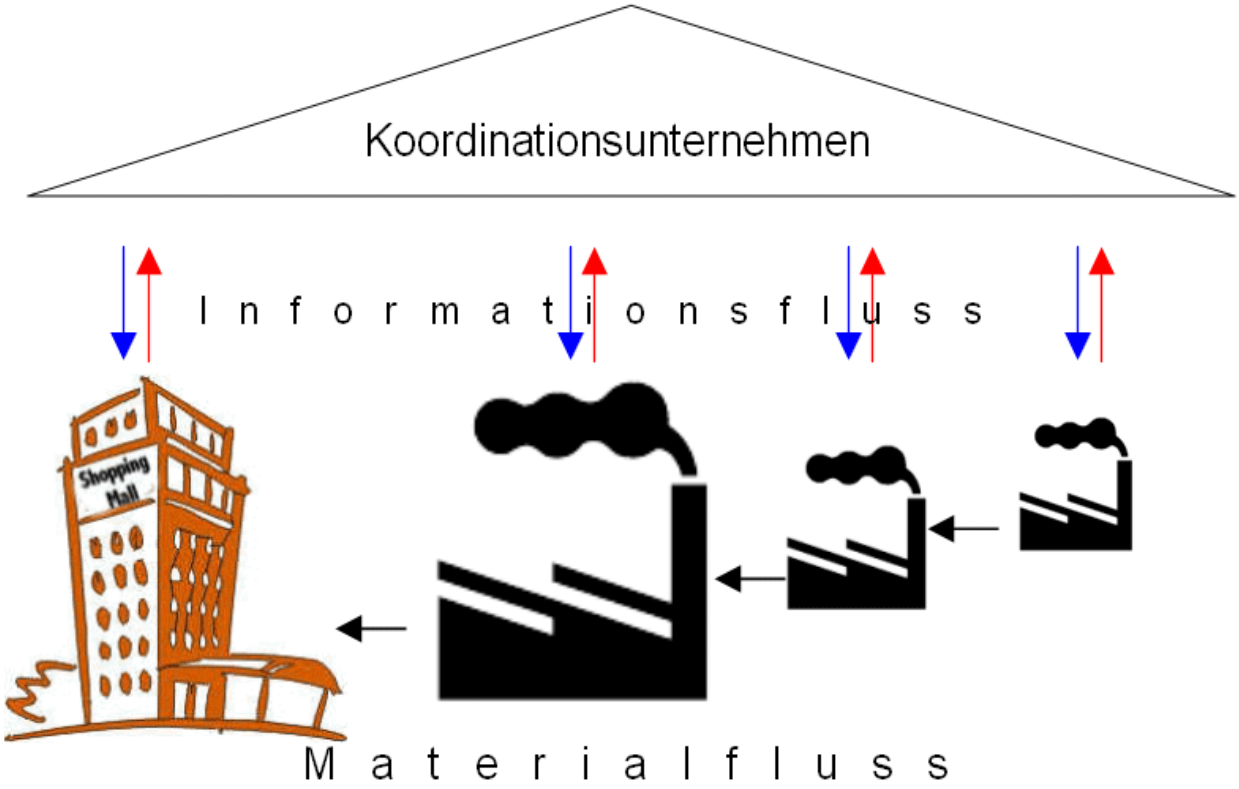

Abbildung 17: SCM mit Koordinationsunternehmen;
Quelle: eigene Darstellung

Jeder kann sich vorstellen, dass wenn der Koordinator einer Unternehmung dessen Lager schon fast voll sind mit Fertigwaren, die Information gibt, es solle weiterproduzieren, weil in einem Monat eine gewaltige Nachfrage kommen wird, ohne geeignete dahinter stehende Informationen diesen Plan nicht unbedingt annehmen wird. Hier kommt aber ins Spiel, dass eine Unternehmung am Beginn (der weiteste weg zum Kunden) der Supply Chain die Auswirkungen am Ende (direkt beim Kunden) nur schwer voraussehen kann. Dies ist als Peitschenschlageffekt bekannt. (Vgl. Corsten, 2001, S. 86ff) Diesem Effekt kann man durch verstärkte Delphinische Kooperation entgegenwirken. Wenn jedes Unternehmens-Individuum dazu beträgt, der Supply Chain Wert zuzufügen werden davon alle profitieren. Die DelphinStrategien können dazu beitragen, dies zu erkennen.

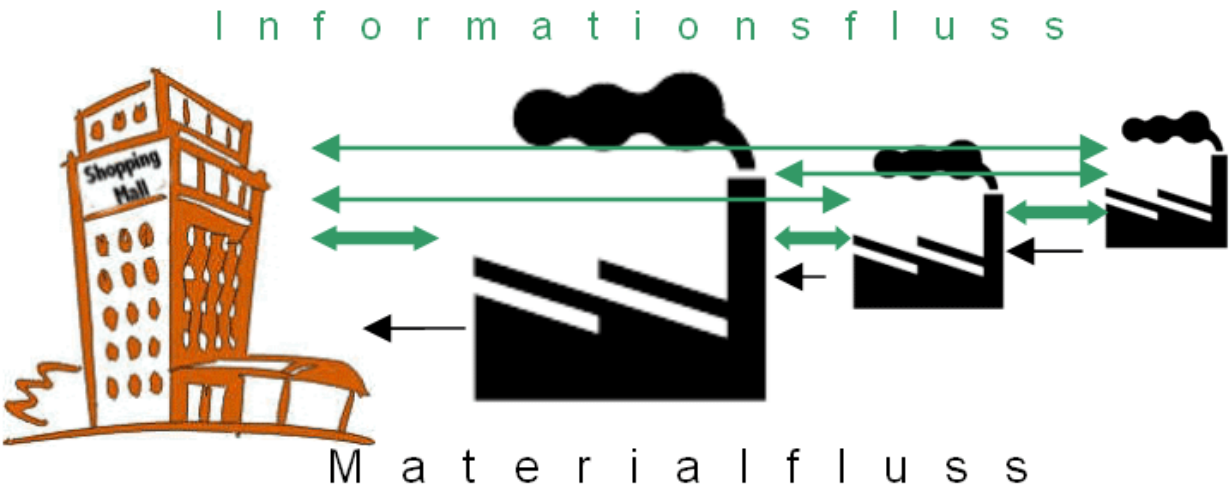

Abbildung 18: SCM mit „Delphinischen“ Mitteln;
Quelle: eigene Darstellung

Die andere Möglichkeit wäre mit allen Topmanagern die in dieser Supply Chain zusammenarbeiten eine gezielte Schulung durch einen DelphinTrainer durchzuführen. Dies sollte dazu führen, dass die Unternehmung selbst den Nutzen aus so einer engen Kooperation sehen. (Siehe Abbildung 18) Dies kann zu einer weiteren drastischen Verkürzung der Lieferzeiten führen. Dieses System kann dazu führen, dass die Unternehmungen Ansätze von Just-in-Time einführen, allerdings ohne dass der Endhersteller alles dominiert. Sozusagen ein Kooperatives Just-in-Time im Gegensatz zu den heutigen Hierarchischen Systemen.

Probleme bei diesen Methoden treten erst dann auf, wenn eines dieser Unternehmungen ein Hai ist und dadurch das „Ökosystem“ dieser Supply Chain stört. Die Aufgabe der DelphinStrategien ist es diesen Hai umzuerziehen und ihm klar zu machen, dass er selbst „mehr“ gewinnt, wenn er sein Verhalten ändert, als wenn er unkooperativ Ressourcen aus der Supply Chain abzieht. Solange jedes dieser Unternehmungen glaubt, dass sich ein Hai in diesem künstlichen Ökosystem befindet, werden sie nur sehr zaghaft Informationen einspeisen. Dadurch kann diese Supply Chain nicht effektiv funktionieren und keine Unternehmung wird einen Gewinn daraus schöpfen. Erst durch das Vertrauen in die Supply Chain kann der Gewinn für die einzelnen Unternehmungen potenziert.

4 Praktische Anwendung der DelphinStrategien (Fallstudien)

Das Vierte Kapitel umfasst den praktischen Teil der Studie. Dazu werden zwei Fallstudien vorgestellt. Die erste beschäftigt sich mit einer Teamproblematik und die zweite mit den Problemen von Klein- und Mittelbetrieben. Die Fallstudien werden zuerst zusammengefasst und dann analysiert und Verbesserungsmöglichkeiten aufgedeckt. Die vollständigen Texte der beiden Fallstudien befinden sich im Anhang dieser Studie.

Die erste Fallstudie wurde ausgewählt, weil sich DelphinStrategien stark mit Teammanagement und Persönlichkeitsentwicklung beschäftigen. Die Fallstudie beschreibt eine Problematik die in Teams vorkommen kann und durch deren Lösung durch den delphinischen Ansatz wird gezeigt, dass die DelphinStrategien für solche Problemstellungen passend sind.

Da sich die Forschungsfrage der Studie um Klein- und Mittelbetriebe dreht beschäftigt sich die zweite Fallstudie mit den Problemen eines mittelständischen Unternehmens. Durch die Lösung dieses Fallbeispieles mittels der Grundprinzipien von Delphinen wird gezeigt, dass die DelphinStrategien sich auch für den Einsatz in KMU eignen.

4.1 DelphinStrategien im Teammanagement

Die erste Fallstudie kommt aus dem Bereich Teammanagement und beschreibt die Probleme des regionalen Glasherstellers FireArt.

4.1.1 Kurzbeschreibung Fallstudie „Eric Hold“

Eric Hold ist der neue Vizepräsident der Unternehmung FireArt Inc. Er wurde von Jack Derry, dem CEO von FireArt, als neuer strategischer Leiter eingesetzt. Er soll FireArt wieder zurück „auf Kurs“ bringen. Eine Abschrift dieser Fallstudie finden Sie im Anhang B.

FireArt ist ein regionaler Glashersteller mit Sitz in Indiana. Das Familienunternehmen hat sich auf die Produktion von Weinkelchen, Bierkrügen, Aschenbechern und anderen Glasprodukten der höheren Preisklasse spezialisiert. Im Betrachtungszeitraum hatte FireArt einen Umsatz von ungefähr $ 90 Millionen.

Eric Hold hatte von Jack Derry den Auftrag bekommen mit einem Team von sieben Topmanagern der Unternehmung die strategische Ausrichtung in Angriff zu nehmen. Die 7 Teilnehmer waren Randy Louderback (Leiter Verkauf und Marketing), Ray LaPierre (Produktion), Maureen Turner (Designabteilung), Carl Simmons (Vertriebsleiter), Eric Hold (Vizepräsident), eine nicht namentlich genannte Person aus der Finanzabteilung und eine weitere nicht namentlich genannte Person.

Eric Hold hatte sich vor dem ersten Meeting einiges vorgenommen. Doch dies wurde alles durch ein Teammitglied zunichte gemacht.

Randy Louderback kennt durch seine langjährige Tätigkeit bei FireArt die Unternehmung ziemlich gut und hat ein tiefes Verständnis der Branche. Er hat sich alles in seinem Leben selbst erarbeitet. Aus diesem Grund hält er absolut nichts von Teamarbeit oder Teamentscheidungen. Er hält absichtlich Informationen zurück und versucht die Gruppe wo es nur geht zu sabotieren. Er versucht sogar die anderen Teammitglieder zu verunsichern.

Dies führte zu aufgestauten Emotionen die sich blitzartig im vierten Meeting entladen haben und mit dem Verlassen des Besprechungszimmers durch einige Teammitglieder endete.

Ray LaPierre ist seit 30 Jahren im Unternehmen und ist eine ehemaliger Highschool Football-Star. Er ist direkt nach der Highschool ins Unternehmen eingestiegen. Er ist die Arbeit in Teams nicht gewohnt und äußerst unsicher bei Präsentationen. Er war unter den Personen die das Besprechungszimmer am Ende des vierten Meetings verlassen haben. Er hatte zuvor Randy darauf hingewiesen, dass er sich dem Team entziehen würde.

Maureen Turner fühlt sich nicht verstanden, da ihre Vorschläge ihre Abteilung (Abteilung Design) betreffend schon einige Male zurückgewiesen wurden.

Nach Aussage von Jack Derry könnte dieses Team allerdings nicht darauf verzichten, dass Randy Louderback seine Erfahrung einbringt.

4.1.2 Delphinansatz „Eric Hold“

Natürlich können die Charaktere nicht ohne Einsatz eines DelphinInstruments exakt eingeteilt werden. allerdings lassen sich aus den Beschreibungen einige Merkmale herauslesen mit deren Hilfe sich darauf schließen lässt welchen Charakter die einzelnen Akteure dieser Fallstudie haben.

Abbildung 19: Einteilung der Charaktere;
Quelle: eigene Darstellung

In dieser Fallstudie lassen sich eindeutig einzelne Charaktere zuordnen. Wenn die Eigenschaften des Hais aus Kapitel 2.2.2 rekapituliert werden, kann leicht feststellt werden, dass es sich bei Randy Louderback in diesem Team um einen Hai handelt. Durch sein unproduktives Verhalten macht er die Erfolge der ganzen Gruppe zunichte.

Er behandelt seine Kollegen in diesem Team stets von oben herab und versucht nicht einmal etwas Positives an ihren Vorschlägen zu finden. Dies sollte allerdings seine Aufgabe sein, da er der Erfahrenste in diesem Team ist und auch der CEO Jack Derry große Stücke auf ihn hält. Er könnte durch sein Wissen wichtige Beiträge zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens leisten. Er behandelt die anderen von oben herab, er hält für die Gruppe wertvolle Informationen zurück und versucht nicht einmal sich ins Team zu integrieren.

Eric Hold mit großer Wahrscheinlichkeit ein Delphin. Er versucht gezielt auf die einzelnen Gruppenmitglieder einzugehen und deren Potentiale zu entwickeln. Er gibt sich die größte Mühe das Team voran zu bringen und sorgt sich sehr um die einzelnen Teammitglieder. Ohne Zweifel sind dies die Eigenschaften die auch in Kapitel 2.2.4 beschrieben werden

Maureen Turner zeigt durch die Art wie sie, sich selbst und ihre Abteilung übergangen fühlt, eindeutige Merkmale eines PEK wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben. Allerdings hat Eric Hold sie durch seinen Einsatz für die Gruppe schon aufgerüttelt und sie dazu bewegt sich voll und ganz in die Gruppe einzubringen.

Ray LaPierre ist ein typischer Karpfen. Er ist direkt nach seinem Abschluss an der Highschool in die Unternehmung gekommen und ist bisher nicht weiter aufgefallen. Er glaubt von sich selbst, dass er nicht intelligent genug ist, um in dieser Gruppe wertvolle Beiträge zu liefern. Doch selbst ihn hat Eric Hold dazu bewegt eine Präsentation abzuhalten und seine Vorschläge einzubringen.

Zu Carl Simmons gibt es in der Fallstudie zu wenig Informationen aus denen sich seine Eigenschaften herauslesen lassen würden.

Die beiden namentlich nicht genannten Personen kommen im Text überhaupt nicht vor. Es wird nur an einer Stelle eine Person aus der Finanzabteilung erwähnt.

Eine Einteilung der genannten Personen nach der Welle von Graves ist mit den spärlichen Informationen in der Fallstudie und ohne Durchführung des MindMaker 6 leider nicht möglich.

Einsatz von DelphinStrategien

Es ist in diesem Team dringend nötig, dass Eric Hold Unterstützung erhält ein DelphinTrainer sollte in die Gruppe hinein genommen werden um festzustellen wer wirklich welcher Charakter ist. Des Weiteren würde es sehr helfen Randy Louderback das Prinzip des Gewinn/Gewinn näher zu bringen. Damit könnte er erkennen, dass er durch die Mitarbeit in diesem Team dem Unternehmen einen großen Dienst erweisen würde, der sich auch auf seine eigene Laufbahn positiv auswirken würde.

Eric Hold sollte Randy Louderback klar machen, dass er seine eigenen Prinzipien in Frage stellen sollte wie in Kapitel 2.3.2 beschrieben. Er sollte erkennen, dass wenn so viele Leute anderer Meinung sind wie er, es möglich ist, dass auch ein so fähiger Mann wie er sich in eine Gruppe einordnen muss.

Sollten allerdings all diese Versuche scheitern, hilft eine Aussprache mit Jack Derry und die Bitte, zum Wohl aller Beteiligten, Randy Louderback nach seinem eigenen Willen aus diesem Team zu entfernen und durch einen anderen zu ersetzen.

Dies sollte allerdings der letzte Ausweg sein, da die Leistungen des Teams ohne Randy Louderbacks tatkräftige Mitarbeit sicher nicht so gut ausfallen würden.

4.2 DelphinStrategien bei Klein- und Mittelbetrieben

Das Kapitel 4.2 beschäftigt sich mit der Problematik von Klein- und Mittelbetrieben. Die gewählte Fallstudie beschreibt die Lage der Sauber Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (siehe Hinterhuber/Pieper, 1993, Seite 237ff). Anhand von diesem Beispiel soll gezeigt werden wie Probleme von Klein- und Mittelbetrieben mit Hilfe der DelphinStrategien gelöst werden können. Die vollständige Studie ist im Anhang C zu finden.

4.2.1 Kurzbeschreibung Fallstudie „Sauber GmbH“

Die Sauber GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen mit 31 Mitarbeitern, das von drei Managern geleitet wird. Ihre Produkte sind chemische Erzeugnisse zur Reinigung sowie technische Geräte für Reinigungszwecke. Fast alle Produkte werden selbst in einem eigenen Labor hergestellt.

Da sich der Hauptabsatzmark der Sauber GmbH im Schrumpfen befindet, wurde 1985 ein Joint-Venture mit einem japanischen Chemieunternehmen gegründet. In den folgenden zwei Jahren verschlechterte sich die Ertragslage der Sauber GmbH und so wurden Anfang 1987 zwei Berater zu Rate gezogen, die die Schwachstellen der Sauber GmbH aufdecken sollten.

Da zu Anfang klar wurde, dass das Rechnungswesen eine zentrale Schwachstelle ist, wurde das Team ein dritter Berater mit Erfahrungen in diesem Bereich erweitert. Im Bereich des Rechnungswesens verfügt die Sauber GmbH nicht einmal über eine Kostenrechnung. Daher konnten die Berater lediglich herausfinden, dass verschiedene Produktgruppen nicht einmal einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschafteten. Aufgrund dieser Basis konnte das Beraterteam keine konkreten Vorschläge bezüglich Produktplanung oder Marktverhalten geben und schlug eine Fortsetzung der Beratung nach Einführung einer Kostenrechnung vor.

Im Zuge einer Organisationsanalyse entdeckten die Berater zwei Schwachstellen: den Vertrieb und das Management.

Der Vertrieb wird von sechs Vertretern durchgeführt die hauptsächlich auf Provisionsbasis angestellt sind. Die Stärken des Vertriebes sind die Kundennähe, da sich die Vertriebsarbeit auf den Firmensitz beschränkt und das Produktangebot, da durch das eigene Labor individuelle Kundenwünsche erfüllt werden können. Die Schwachstelle des Vertriebes ist die fehlende Koordination. Es gibt keine gezielte Abstimmung und keine Marktstrategie. Die Produktbesprechungen stellen zwar eine Möglichkeit zur Koordination dar, die allerdings nicht genutzt wird. Die Vertriebserfolge der Sauber GmbH sind im Allgemeinen dem Zufall überlassen, da es keinerlei Ziele gibt.

Aufgrund der mangelnden Koordination ergeben sich weitere Nachteile. So wird zum Beispiel das Wissen über die Produkte und den Markt nicht weitergegeben. Ein Vertreter kann nicht von den Erfahrungen eines anderen profitieren. Besondere Probleme ergeben sich, wenn ein Vertreter ausscheidet, da sein Wissen erst rekonstruiert werden muss. Eine zentrale Kundenkartei besteht zwar bereits, die sogar durch eine Elektronische Daten Verarbeitung (EDV) unterstützt wird, doch wird sie von den Vertriebsleuten kaum genützt und ist daher nicht aktuell. Die Vertreter bevorzugen es, dass jeder seine eigene Kartei nutzt.

In Hinblick auf das Management ergab sich, dass die drei Manager ihre klassischen Managementaufgaben nicht ausreichend wahrnahmen und auch keine Hilfsinstrumente wie zum Beispiel Planungstools zur Aufgabenerfüllung vorhanden waren.

Dabei identifizierten die Berater vier Schwachstellen:

1. Es existiert kein Planungssystem
2. Es existiert kein Kontrollsystem
3. Es existieren keine Koordinationsmechanismen
4. Führungsaktivitäten werden nicht wahrgenommen

Die erste Schwachstelle ist das fehlende Planungssystem. Es gibt weder eine klare Formulierung von Zielsetzungen noch eine langfristige strategische oder eine kurzfristige operative Planung. Anstatt sich mit langfristigen Planungsaufgaben zu beschäftigen, führt die Geschäftsleitung lieber delegierbare operative Aufgaben durch. des Weiteren fehlen Planungsinstrumente, die eine Kontrolle der Zielerreichung ermöglichen würden.

Die zweite Schwachstelle ist das fehlende Kontrollsystem. Es gibt keinerlei Erfolgskontrolle und durch das Fehlen einer Kostenkalkulation ist es nicht einmal möglich zu sagen zu welchen Preisen die Produkte noch gewinnbringend verkauft werden können. Da die Provisionen der Vertriebsleute auf Basis des Verkaufspreises errechnet werden, sind die Vertreter selbst an Verlustgeschäften interessiert. Weiters werden die Produkte nicht regelmäßig auf die Verkaufszahlen hin überprüft und die Produktpalette entwickelt sich ohne klare Vorgaben. Aufgrund der fehlenden Zielvorgaben ist auch eine Kontrolle bezüglich deren Erreichung oder die Überprüfung der Marktstellung nicht möglich.

Die dritte Schwachstelle ergibt sich aus den unzureichenden Koordinations-mechanismen. Weder eine formalisierte Koordination über Pläne und Programme, noch eine persönliche Koordination durch Interaktion mit den Beteiligten ist bei der Sauber GmbH umgesetzt. Bei der formalisierten Koordination fehlen die Vorraussetzungen, da es keine Planungssysteme gibt, die als Grundlage dienen könnten. Ein mögliches Koordinationsinstrument ist die Produktbesprechung. Doch sind bei diesen Treffen nicht alle Beteiligten (Geschäftsleitung, Vertrieb und Labor) regelmäßig vertreten. Außerdem wird sie nicht von der Geschäftsführung vorbeireitet oder moderiert. Die Tatsache, dass kein Protokoll geschrieben wird führt dazu, dass Beschlüsse keinen verbindlichen

Charakter haben und auch nicht kontrolliert werden können. Für die Beteiligten wirkt die Produktbesprechung als Zeitverschwendung. Die Koordination durch persönliche Gespräche wird ebenfalls stark vernachlässigt. Es gibt kaum Abstimmungen zwischen Büro und Produktion oder den einzelnen Vertretern, und die ausgetauschten Informationen sind unzureichend. Die Geschäftsführung organisiert oder fördert den Informationsfluss aber nicht und ist zum Teil während der Geschäftszeiten nicht im Büro erreichbar.

Die letzte Schwachstelle ist, dass die Geschäftsleitung ihre Führungsaktivitäten nicht wahrnimmt. Durch die Beschäftigung mit operativen Aufgaben bleibt den Managern keine Zeit für die Wesentlichen nicht-delegierbaren Führungsaufgaben. Missstände oder individuelle Fehlverhalten werden von der Geschäftsleitung nicht beseitigt oder geändert. Die Mitarbeiter schätzen zwar, dass es keine patriarchalische Führung gibt, doch ist der Laisser-faire-Stil eine eindeutige Schwäche der Sauber GmbH.

4.2.2 Delphinansatz Fallstudie „Sauber GmbH“

Der Einsatz von DelphinStrategien kann der Sauber GmbH helfen die momentane Lage zu verbessern. Durch die Einführung von vier Delphinprinzipien (siehe Kapitel 2.3) werden die Probleme gelöst und das finanzielle Überleben der Sauber GmbH gesichert. Diese Prinzipien sind:

- In Frage stellen
- Gewinnen
- Vision
- Kooperation

Das Prinzip der Flexibilität (siehe Kapitel 2.3.1) ist in der Sauber GmbH bereits vorhanden, da sie durch das eigene Labor bereits auf individuelle Kundenwünsche eingehen können und so Aufträgen gegenüber flexibel sind.

Auch das Prinzip der Zähigkeit (siehe Kapitel 2.3.3) wird bereits von den Vertretern angewandt. Wenn sie ihre Produkte verkaufen sind sie freundlich und motiviert, aber nicht gewillt schnell aufzugeben. Sie versuchen mit den Kunden in ein Geschäft zu kommen und das hauptsächlich indem sie ihnen über den Preis entgegenkommen. Dass dabei die Produkte nicht gewinnbringend verkauft werden, ist ihnen nicht bewusst.

Das führt bereits zum ersten Prinzip das neu eingeführt werden soll: in Frage stellen (siehe Kapitel 2.3.2). Die Sauber GmbH hat bereits erkannt, dass es so nicht weitergehen kann und mit der Einstellung von Beratern bereits den ersten Schritt gemacht und die Vorgehensweise der gesamten Unternehmung in Frage gestellt. Im nächsten Schritt wäre es wichtig die Bezahlung der Vertreter zu überdenken. Diese werden alle teilweise oder vollständig durch Provisionen entlohnt. Die Basis für die Berechnungen der Provisionen ist der Verkaufspreis der Produkte. Aus diesem Grund ist es den Vertriebsleuten nicht wichtig, ob die Produkte Gewinn bringen oder nicht.

Diese Einstellung muss in Frage gestellt werden. Wichtig ist eine funktionierende Kostenrechnung und eine Entlohnung der Mitarbeiter durch eine Beteiligung am Gewinn. Dies schafft einerseits Kontrolle in Form einer Erfolgskontrolle und andererseits helfen dann auch die Vertriebsleute selbst bei der Kontrolle. Sie sind sehr erfolgsorientiert und versuchen auf jeden Fall ihre Produkte zu Verkaufen, damit sie ihre Provisionen bekommen. Sind die Provisionen nun an den Gewinn gekoppelt, werden sie versuchen Produkte zu verkaufen, die besonders gewinnbringend für die Unternehmung sind.

Dies geht einher mit dem zweiten Prinzip des Gewinnens (siehe Kapitel 2.3.4). Durch einen für die Sauber GmbH gewinnbringenden Verkauf, erhalten auch sie mehr Geld (Provision). Der Gewinn vervielfacht sich und bringt Vorteile für jeden beteiligten. Außerdem wird durch die Sicherung des Unternehmensgewinns auch das Überleben der Sauber GmbH garantiert. Wenn die Unternehmung sich finanziell wieder erholt wird einerseits die Gefahr gebannt, dass das Unternehmen vielleicht in Konkurs gehen und Mitarbeiter entlassen muss und andererseits kann eine gute finanzielle Lage der Sauber GmbH sogar eine Gehaltserhöhung für die Mitarbeiter bedeuten. So stellen die Vertriebsleute indirekt sicher, dass sie ihren Job behalten und auch noch nach Jahren durch den Verkauf der Produkte der Sauber GmbH Geld verdienen. Mit dieser Einstellung wird der Gewinn delphinisch multipliziert. Nicht nur der Vertreter gewinnt, sondern auch die Sauber GmbH und dadurch wieder der Vertreter.

Ein Hauptproblem der Sauber GmbH ist, dass sie keine strategische Ausrichtung hat. Es gibt keine Ziele, weder langfristig noch kurzfristig, somit ist nicht geklärt wie sich das Unternehmen entwickeln möchte. Durch den Aufbau des dritten Prinzips - der Vision (siehe Kapitel 2.3.6) – gäbe es eine Hauptausrichtung der Unternehmung und es könnten Ziele gesetzt werden, auf die die Sauber GmbH zusteuern könnte. Ohne eine zukunftsorientierte Zielformulierung wird das Unternehmen immer nur auf dem Markt reagieren, aber niemals aktiv agieren können. Die Sauber GmbH braucht klare Vorgaben, wo sie in fünf bis zehn Jahren stehen will. Die Vision muss gestaltet, formuliert und dann den Mitarbeitern kommuniziert werden. Wenn die Vertriebsleute erkennen, dass ihre Unternehmung sich auf dem Markt zum Beispiel nicht durch den geringen Preis, sondern aufgrund der Individualität und Qualität behaupten will, werden sie auch davon abgehen zu versuchen Kunden durch „Preisdumping“ zu gewinnen.

Durch den Aufbau einer Vision und die Festlegung von Zielen ist es zukünftig auch möglich zu messen, ob die Unternehmung sich auf dem richtigen Weg befindet und ihren Zielen näher kommt. Somit ist eine Möglichkeit der Kontrolle und der Planung geschaffen, denn durch eine klare Zielvorgabe können auch Pläne erstellt werden und Maßnahmen gesetzt werden wie diese Ziele zu erreichen sind.

Das Prinzip der Kooperation (siehe Kapitel 2.3.5) fehlt vollständig. Die Geschäftsleitung kommuniziert nicht mit den Mitarbeitern, die Büroangestellten erhalten keinerlei Informationen vom Vertrieb oder vom Labor und nicht einmal die Vertreter untereinander tauschen sich aus. Für eine erfolgreiche Zukunft der Sauber GmbH ist es besonders wichtig, dass den Mitarbeitern im Unternehmen klar wird, dass sie nur gemeinsam stark sind. Der Aufbau einer Vision ist der erste Schritt, da sie so beginnen

auf das gleiche Ziel zuzusteuern. Nun muss den Mitarbeitern gezeigt werden wie viel leichter sich dieses Ziel erreichen lässt, wenn alle zusammenarbeiten. Besonders deutlich wird dies bei den Vertriebsleuten. Bis jetzt hat jeder Vertreter seine eigene Kundendatei und jeder bestellt im Labor seine eigenen Produkte. Dabei kommt es vor, dass sehr ähnliche Produkte erzeugt werden. Durch eine gemeinsame Kundendatei könnte dies im Vorhinein erkannt und dadurch Entwicklungskosten gespart werden.

Des Weiteren wäre ein Wissensaustausch über den Markt und die Kunden sehr wichtig. Jeder Vertreter muss seine eigenen Informationsquellen finden und selbst Wissen aufbauen. Ein Treffen zum Beispiel einmal in der Woche, um die neuesten Erkenntnisse bezüglich Kundenbedürfnisse und Marktsituation wäre empfehlenswert. Dadurch können Erfahrungen ausgetauscht werden und Vertreter, die in ähnliche Situationen kommen, könnten von Anfang an richtig reagieren. Dies kann dazu beitragen, dass Kunden gebunden oder Neukunden gewonnen werden. Dafür muss den Mitarbeitern aber von der Geschäftsleitung kommuniziert werden, dass Wissensaustausch ein wesentlicher Punkt ist und dass es niemandem etwas bringt, wenn er Informationen für sich behält. Schließlich hat jeder seinen eigenen Kundenkreis und den wird ihm durch Informationsweitergabe kein anderer streitig machen.

Um dies zu erreichen muss aber erst die Geschäftsführung selbst mit gutem Beispiel vorausgehen und für die Mitarbeiter ansprechbar sein, wenn es Probleme gibt. Zu diesem Zweck wären fixe Sprechstunden jeden Tag gut, in denen die drei Manager sicher anwesend sind. Dadurch können sie zeigen, dass sie für ihre Mitarbeiter immer ein offenes Ohr haben und die Kooperationsbereitschaft in der Sauber GmbH fördern. Etwaige Arbeiten außerhalb des Büros werden auf den Nachmittag verschoben. So haben die Mitarbeiter von neun bis zwölf Uhr die Möglichkeit eventuelle Probleme oder Schwierigkeiten mit Ihren Vorgesetzten zu besprechen. Im Falle dass keine Probleme existieren, können die Manager in dieser Zeit ihren sonstigen Managementaufgaben, die innerhalb des Büros erledigt werden können, nachgehen.

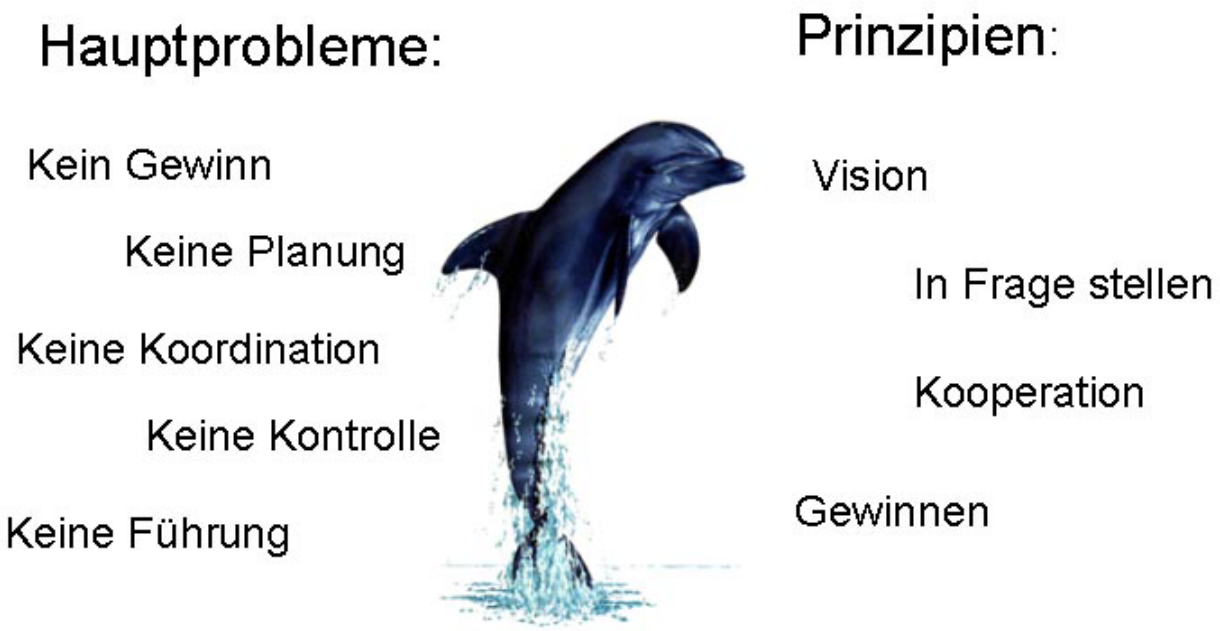

Abbildung 20: Probleme und Lösungen der Sauber GmbH;
Quelle: eigene Darstellung

Alle fünf Probleme der Sauber GmbH sind durch vier Grundprinzipien der DelphinStrategien lösbar. Dabei kann allerdings nicht einem Problem klar ein Prinzip zugeordnet werden oder umgekehrt, da es viele Überschneidungen gibt. So beeinflusst das Prinzip der Kooperation zum Beispiel sowohl das Problem der fehlenden Führung als auch das der fehlenden Koordination, der fehlenden Kontrolle und des fehlenden Gewinns. Das Problem der fehlenden Planung andererseits wird durch die Prinzipien der Vision, Kooperation und des In Frage stellen gelöst.

5 Conclusio

In diesem Kapitel wird unsere Studie und der Ablauf der Ausarbeitung noch einmal kritisch betrachtet. Es werden Schlussfolgerungen über den Inhalt getroffen und Anmerkungen zum Vorgehen niedergeschrieben.

5.1 Resümee und Schlussbetrachtung

Dieses Working Paper beschäftigt sich mit den DelphinStrategien. Die Grundlagen der DelphinStrategien wurden vorgestellt und in späterer Folge mit älteren Managementstrategien wie Kaizen, Business Prozess Reengineering und mit Supply Chain Management in Verbindung gebracht und danach verglichen.

Die Grundlage auf der die DelphinStrategien aufbauen, ist das Prinzip der Doppel-Helix von Claire W. Graves. Dieses Prinzip wird in den DelphinStrategien die Welle genannt und dient dazu, die Teammitglieder zu evaluieren.

Nach anfänglichen Selbststudien der Bücher zum Bereich DelphinStrategien wurden wir zu einem Netzwerktag der DelphinTrainer eingeladen, wo wir die praktische Anwendung und eine tiefere Einsicht, was die DelphinStrategien wirklich bedeuten, bekamen.

Die DelphinStrategien sind ein sehr gutes Werkzeug um Teams, die in Projekten tätig sind oder kleinere Unternehmen, direkt zu coachen und den Mitgliedern ein tieferes Verständnis dafür zu geben wie ein Team arbeiten sollte. Dadurch kann der Output des gesamten Unternehmens gesteigert werden. Unser Ansatz für dieses Projekt hat allerdings versucht, die DelphinStrategien direkt auf ein oder mehrere Unternehmen anzuwenden.

Die Forschungsfrage dieser Studie beschäftigt sich damit, wie Klein- und Mittelbetriebe mit Hilfe des Einsatzes von DelphinStrategien ihre Managementstrategien verbessern und dadurch Vorteile gegenüber anderen Klein- und Mittelbetrieben erzielen können.

Unsere Arbeit hat gezeigt, dass die DelphinStrategien sehr geeignet für den Einsatz bei Klein- und Mittelbetrieben sind. Das Konzept ist leicht zu verstehen und anzuwenden und kann somit einfach von KMU umgesetzt werden. Durch das Verbreiten des Verständnisses für die Delphin Prinzipien können viele Probleme einfach gelöst werden. Das wurde im Kapitel 4.2 beim Fall der Sauber GmbH aufgezeigt. Somit können Klein- und Mittelbetriebe, die die DelphinStrategien einsetzen einfach und schnell einen Vorteil gegenüber anderen KMU erzielen.

Einige Punkte warum ausgerechnet die DelphinStrategien für Klein- und Mittelbetriebe so geeignet sind werden nun näher erläutert:

Der große Vorteil der DelphinStrategien ist, dass sie ein sehr einfaches Konzept darstellen. Sie bauen im Wesentlichen auf Verhaltens- und Denkmustern von Menschen auf und sind daher für jeden verständlich. Durch diese Einfachheit ist auch eine leichte Umsetzbarkeit gegeben. Da jeder Beteiligte das Konzept begreifen kann, ist auch die Anwendung im Unternehmen leicht zu realisieren. Sobald die Mitarbeiter der Unternehmung begriffen haben, worum es geht, ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung sehr hoch.

Dass die DelphinStrategien in einem Unternehmen gelebt werden ist am besten durch persönliche Trainings mit einem DelphinTrainer zu erreichen. Dabei sind vor allem Klein- und Mittelbetriebe im Vorteil, da sie nur wenige Mitarbeiter haben und die Möglichkeit besteht die gesamte Belegschaft persönlich zu kontaktieren.

Ein weiterer Faktor warum sich die DelphinStrategien für Klein- und Mittelbetriebe eignen ist, dass im Vergleich zu anderen Konzepten der finanzielle Aufwand gering ist. Die meisten Kosten entstehen durch das Training und durch den Kauf der Instrumente. Es besteht allerdings die Möglichkeit für das Unternehmen einen Mitarbeiter zum DelphinTrainer ausbilden zu lassen, sodass dieser dann die Ausbildung der Mitarbeiter übernehmen kann und die Umsetzung der DelphinStrategien auch über Jahre garantieren kann. Eine besondere Technologie oder erhebliche Investitionen in Umgestaltungen und Reorganisationen sind nicht direkt mit den DelphinStrategien verbunden.

Ein weiterer Vorteil der DelphinStrategien ist, dass sie messbar sind. Durch die Delphininstrumente können Gruppenprofile erstellt und analysiert werden. Aufgrund dieser Analyse können Verbesserungen vorgenommen werden und wenn nach einiger zeit wieder ein Gruppenprofil erstellt wird lässt sich erkennen, ob die Vorschläge erfolgreich umgesetzt wurden oder nicht.

Der letzte und wohl wichtigste Punkt ist die Mitarbeiterorientierung die bei den DelphinStrategien sehr groß geschrieben wird. Gerade bei Klein- und Mittelbetriebe, wo jeder jeden kennt ist die Beachtung und Achtung aller Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Aber auch in größeren Betrieben sind eigentlich die Mitarbeiter die treibende kraft. Die ausgereiftesten Strategien und die fortschrittlichsten Technologien alleine helfen nichts, wenn nicht die Mitarbeiter hinter ihnen stehen und effektiv und effizient mit ihnen Arbeiten. Und der Tatbestand, dass die Mitarbeiter für das Unternehmen leben kann nur dadurch hervorgerufen werden, dass sie die ihnen zustehende Wertschätzung und Anerkennung bekommen. Dazu bieten die DelphinStrategien die perfekte Vorraussetzung.

Da dieses Projekt einen sehr innovativen Ansatz beschreitet, der sich relativ weit von den bisherigen Einsatzgebieten der DelphinStrategien entfernt, ist es in naher Zukunft etwas unwahrscheinlich, dass die in unserem Working Paper aufgestellten Theorien durch DelphinTrainer in Unternehmen umgesetzt werden. Um sie einzusetzen, müssten die DelphinTrainer einen gänzlich neuen Ansatz für ihr Unternehmenscoaching fahren. Aber unter Umständen hat dieses Projekt dazu beigetragen, dass man über die DelphinStrategien in einer anderen Art und Weise nachdenkt und vielleicht in naher

Zukunft Methoden entwickelt, die theoretischen Ansätze, die in diesem Working Paper vermittelt wurden, praktisch in Unternehmen einzusetzen.

Selbstverständlich ist es denkbar diese Denkrichtung noch weiter auszubauen und in unterschiedliche Richtungen zu erweitern. Vorstellbar ist etwa die Miteinbeziehung anderer Managementstrategien, oder die Konkretisierung eines Bereiches bis zu einer tatsächlichen Umsetzung.

5.2 Kritische Würdigung

Die DelphinStrategien sind im weitesten Sinne keine Managementstrategien. Sie versuchen den Menschen überall auf der Welt eine Form zu geben. Sie sind nicht nur für Manager interessant, sondern auch für normale Personen im täglichen Leben. Im weitesten Sinne versuchen die DelphinStrategien zu erklären, wie Menschen miteinander umgehen. Aus diesem Grund sind sie ein fabelhaftes Instrument um Teamentwicklung zu betreiben.

Unsere Ausgangslage für dieses Projekt war das Buch „DelphinStrategien – ManagementStrategien in chaotischen Systemen“. Wenn man dieses Buch zum ersten Mal liest, klingt es wie ein Motivationsbuch. Deswegen war uns am Beginn dieses Projekts nicht ganz klar, wie wir diese Managementstrategien auf Unternehmungen anwenden können.

Durch die freundliche Unterstützung von unserem Betreuer, der Leitung unseres Studiengangs und der Firma Alerion Consult, konnten wir Ende April am Netzwerktag der DelphinStrategien in der Schweiz teilnehmen. Dabei konnten wir ergründen, worum es sich bei den DelphinStrategien wirklich handelt.

Die DelphinStrategien sind ein Tool die es ermöglichen Teamentwicklung in einem Unternehmen voranzutreiben. Unser Ansatz geht allerdings von einer anderen Richtung aus. Wir versuchen die Unternehmung als ein Teammitglied (eine Person) zu sehen. Dies ist in so einer Form bisher noch nicht versucht worden.

Wir haben versucht geeignete und momentan populäre Managementstrategien Strategien zu suchen, um sie mit den DelphinStrategien zu vergleichen und neue Ansätze daraus zu entwickeln, um sie in einem höheren Kontext einzusetzen.

Dieser Ansatz kann neue Möglichkeiten der inter- und intraorganisationellen Zusammenarbeit schaffen. Wir hoffen damit neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit für Unternehmungen zu schaffen.

Wünschenswert wäre es auch gewesen eine Fallstudie von einem DelphinTrainer im vierten Kapitel zu beleuchten, aber leider haben dafür die notwendigen unterlagen gefehlt.

Das Projekt war eigentlich für drei Personen vorgesehen, da allerdings ein Student noch vor Beginn dieses Semesters ausgeschieden ist, wurde das Projekt nur von zwei Studenten ausgearbeitet. In der Anfangsphase erhielten wir Unterstützung von unserem Studienkollegen Manuel Sperl, der uns als Ideenlieferant zur Seite stand. Die Ausarbeitung und Umsetzung wurde aber von Roland Augustin und Barbara Hammer alleine durchgeführt. Die Arbeit an dieser Studie war teilweise nicht ganz einfach, da die DelphinStrategien ein sehr junges Konzept sind und unser Ansatz innovativ. Die Mitarbeit einer dritten Person hätte uns geholfen Ideen schneller umzusetzen und Probleme zu lösen.

Wir sind dennoch froh diese Studie geschrieben zu haben und sind stolz auf das Ergebnis, dass wir gemeinsam in so kurzer Zeit erbracht haben.

6 Verzeichnisse

6.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Teich 8

Abbildung 2: Die Welle 9

Abbildung 3: Der Karpfen als Opfer 15

Abbildung 4: Die Welt des Karpfen 17

Abbildung 5: Der Hai als Verfolger 19

Abbildung 6: Die Welt des Haies 22

Abbildung 7: Der PEK definiert sich durch das wogegen er ist 24

Abbildung 8: Die Prinzipien des Delphin 30

Abbildung 9: Der Teich der Delphine 35

Abbildung 10: Die Rollen des BPR 40

Abbildung 11: Geschäftssystem Diamant 42

Abbildung 12: Phasenmodell 43

Abbildung 13: Die Rollen mit ihren Wertecodes 47

Abbildung 14: PDCA-Zyklus 49

Abbildung 15: Darstellung einer Supply Chain 54

Abbildung 16: SCOR – Modell des Supply Chain Council 57

Abbildung 17: SCM mit Koordinationsunternehmen 59

Abbildung 18: SCM mit „Delphinischen“ Mitteln 60

Abbildung 19: Einteilung der Charaktere 63

Abbildung 20: Probleme und Lösungen der Sauber GmbH 70

6.2 Abkürzungsverzeichnis

BPR	Business Process Reengineering
BR	Business Reengineering
CEO	Chief Executive Officer
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Daten Verarbeitung
f	folgend
ff	fortfolgend
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
KVP	kontinuierliche Verbesserungsprozesse
o.J.	ohne Jahr
PEK	Pseudoerleuchteter Karpfen
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche

6.3 Literaturverzeichnis

Alerion Consult: Delphininstrumente/Das Power-Portfolio (o.J. a) Online im WWW unter URL: http://www.delphinstrategien.com/instrumente.html [30.03.2003]

Alerion Consult: Mehr über die DelphinStrategien®/Die heutige Gesellschaft erlebt eine hektische Suche nach einer erfolgreichen Nische. (o.J. b) Online im WWW unter URL: http://www.delphinstrategien.com/delphin2.html [30.03.2003]

Alerion Consult: Mehr über die DelphinStrategien® (o.J. c) Online im WWW unter URL: http://www.delphinstrategien.com/delphin.html [30.03.2003]

Alerion Consult: Der Mindmaker6®/DelphinInstrumente® Wertsystem-Analyse, Zug, Alerion Consult, 2002

Assmann, Sabine: www.pechvoegel.com, (o.J.) Online im WWW unter URL: http://kultur.orf.at/orfon/kultur/000925-4216/4218txt_story.html [11.05.2003]

Bambaren, Sergio: Der Träumende Delphin/Eine magische Reise zu dir selbst, München, Piper Verlag, 1998

Brain Technologies Corporation: Frequently Asked Questions/What is Brain Technologies Corporation? (1999-2003 a), Online im WWW unter URL: http://www.braintechnologies.com/Braintek4_010501/faq.htm [30.03.2003]

Brain Technologies Corporation: Strategy of the Dolphin/2 very old strategies, one very new one . . . (1999-2003 b), Online im WWW unter URL: http://www.braintechnologies.com/Braintek4_010501/more_on_dolphin.htm [30.03.2003]

Brenner, Walter/Keller, Gerhard: Business Reengineering mit Standardsoftware, Frankfurt, Campus Verlag, 1995

Breyer, Egbert Thomas/Riechelmann Ewa: Das SCOR-Modell für die Supply Chain/Ziele des SCM-Ansatzes, (14.06.2002), Online im WWW unter URL: http://www.rz.fh-ulm.de/~breyer/SCOR2002/SCOR1web.pdf [30.03.2003]

Corsten, Hans/Gössinger, Ralph: Einführung in das Supply Chain Management, Verlag Oldenbourg, 2001

Deming, William Edwards: Out of Crisis/Quality, productivity and competitive position, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 1986

Engelmann, Thomas: Business Process Reengineering/Grundlagen - Gestaltungsempfehlungen – Vorgehensmodell, Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag, 1995

Etienne, Michèle/Thom, Norbert : BUSINESS REENGINEERING (o.J.) Online im WWW unter URL: http://www.innopool.ch/pdf/O-Th-Et-01-BPR.pdf [18.05.2003]

Finke, Wolfgang F.: Reengineering - the Path to Change, (11.10.1998) Online im WWW unter URL: www.inf-wiss.uni-konstanz.de/CURR/winter98/actiontech/actiontech/fin3.pdf [18.05.2003]

Feustel, Bert: Das Graves Value System / Erschienen in der MultiMind Heft 3 / 2002. Eine Einführung in ein faszinierendes Weltmodell; Online im WWW unter URL http://www.mind-systems.de/downloads/GVS.pdf [17.04.2003]

Gamper, Karl: The Spirit of Money/Geldpunkte im Bewusstsein (26.04.2000), Online im WWW unter URL: http://www.wege.at/money.htm [30.03.2003]

Hammer, Michael: Die Reengeering Revolution/Handbuch für die Praxis, Frankfurt, Campus Verlag, 1995

Hammer, Michael/Champy, James: Business Reengineering/Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt, Campus Verlag, 1996

Helfrich, Christian: Business Reengineering/Organisation als Erfolgsfaktor, München, Carl Hanser Verlag, 2002

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung/I. Strategisches Denken; Berlin; Walter de Gruyter & Co. Verlag, 1992

Hinterhuber, Hans H./Pieper, Rüdiger: Fallstudien zum strategischen Management, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1993

Imai, Masaaki: Gemba Kaizen, München, Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, 1997

Imai, Masaaki: Kaizen/Der Schlüssel zum Erfolg, München, Econ Ullstein List Verlag, 1992

Johnson, Spencer: Die Mäuse-Strategie für Manager, Heinrich Hugendübel Verlag, Kreuzlingen/München, 2000 (Ariston)

Karpmann, Stephen B.: Fairy Tales and Script Drama Analysis, (1998) Online im WWW unter URL: http://www.tajnet.org/articles/karpman01.html [17.06.2003]

Knolmayer, Gerhard/Mertens, Peter/Zeier, Alexander: Supply Chain Management Based on SAP Systems/Order Management in Manufacturing Companies, Heidelberg, Springer – Verlag, 2002

Kuhn, Robert Lawrence: Dealmaker/All the Negotiating Skills & Secrets You Need, New York, John Wiles & Son, 1988

Liebmann, Hans-Peter: Vom Business Process Reengineering zum Change Management/Kritische Bestandsaufnahme, Perspektiven u. Erfahrungen, Wiesbaden, Gabler, 1997

Lynch, Dudley: DelphinDenken/Gewinnen mit Gehirn, Freiburg i. Br., Rudolf Haufe Verlag, 1993

Lynch, Dudley/Kordis, Paul: DelphinStrategien/ManagementStrategien in chaotischen Systemen, Langenbieber, Gerhard Henrich Verlag, 1998

Mut Online: Enquete „Klein- und Mittelbetriebe“/„100.000 brutal talentierte Zwerge“ (11.02.2000), Online im WWW unter URL: http://www.wkstmk.at/archiv/archiv_mut/mut_06-00/kmu.htm [30.03.2003]

Naglschmid, Friedrich/Paschke, Dietmar: Lebendige Wildnis/Tiere der Meere und Ozeane, Stuttgart, Verlag Das Beste GmbH, 1994

Nielsen, Karl: Wissensmanagement ist professionelle Kommunikation / NLP- & Coaching Institut Berlin / Veröffentlichung im Buch: "Organisationales Lernen und Wissensmanagement - Praxiserfahrung aus Industrie und Beratung", Herausgeber Dr. Christiane Prange, Gabler Verlag, Herbst 2002; Online im WWW unter URL: http://www.nlp-nielsen.de/coachartikel.htm#4.%20Artikel [17.04.2003]

Österle, Hubert: Business Engineering/Prozeß- und Systementwicklung, Berlin, Springer Verlag, 1995

Rambold, Hannes: MobiMedia und die Delphin-Strategie, (o.J.) Online im WWW unter URL: http://www.rambold.de/profil.htm [13.04.2003]

Ramsey, Douglas K.: the Corporate Warriors/Six Classic Cases in American Business, Boston, Houghton Mifflin Company, 1987

Schaef, Anne Wilson/Fassel, Diane: The Addictive Organization, New York, Harper & Row, 1988

Smolik, Hans Wilhelm: Weltreich der Tiere, München, Naturalis Verlag, 1987

Steufmehl, Ingo A.: Das Modell der Entwicklungsstufen von Personen und Organisationen nach Claire Graves (o. J.) / Online im WWW unter URL:

www.unibw-muenchen.de/campus/Paed/we2/mp/Studienhilfen/Texte/Steufmehl/graves_test.pdf

Supply Chain Council: Online im WWW unter: http://www.supply-chain.org, o. J. a

Thaler, Klaus: Supply Chain Management/Prozessoptimierung in der logistischen Kette, Troisdorf, Verlag Fortis, 2001

Werner, Hartmut: Supply Chain Management/Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, Gabler, 2002

Wildemann, Horst: Supply Chain Management, München, TCW Transfer-Centrum-Verlag, 2000

7 Anhang

7.1 Anhang A (Wie erkenne ich einen Delphin)

Dudley Lynch und Paul Kordis haben daher einige Punkte ausgearbeitet, an denen Delphine erkannt werden können. (Lynch/Kordis, 1998, S. 289 ff)

Er beobachtet die Zukunft ständig.

Er lernt ständig aus der Vergangenheit.

Er sucht nach der angemessenen Reaktion.

Er artikuliert seine Vision klar.

Er korrigiert sich selbst.

Er bestimmt sich selbst.

Er lernt frühzeitig.

Er lernt schnell.

Er lernt dauerhaft.

Er sagt sich selbst und anderen kraftvoll die Wahrheit.

Er weiß wo er steht.

Er kennt sein Ziel.

Er nutzt die Kraft des Neuen.

Er nutzt die Kraft der Ordnung.

Er koppelt das Ego von Fehlern und Erfolg ab.

Er vermeidet Schuldzuweisung.

Er vermeidet Scham.

Er übernimmt Verantwortung.

Er schafft Wahlmöglichkeiten.

Er sucht Alternativen.

Er tut mehr mit weniger.

Er geht neue Wege.

Er bevorzugt elegante Lösungen.

Er hält den Kopf hin, wenn es wichtig ist.

Er steigt aus, wenn es nicht wichtig ist.

Er schätzt die guten Eigenschaften eines Karpfens.

Er weiß, wann es sinnvoll ist, wie ein Hai zu denken.

Er glaubt an Mangel und Überfluß.

Er glaubt an angemessene Vergeltung.

Er glaubt an sofortiges Vergeben.

Er glaubt, dass wir alle meistens gewinne können.

Er akzeptiert, dass es Dinge gibt, über die er keine Kontrolle hat.

Er ist für Überraschungen offen.

Er akzeptiert die Verantwortungen für seine Handlungen und seine Gefühle.

Er kann Fehler zugeben.

Er vermeidet Dummheit.

Er strebt den Durchbruch an.

7.2 Anhang B (Originalfallstudientext „Eric Hold“)

Die Sonnenaufgänge waren das letzte, das Eric Hold an New York zu vermissen geglaubt hätte. Einen zu sehen, bedeutete in der Regel, wieder einmal eine Nacht in dem Bratungsunternehmen, in dem er als Vizepräsident verschiedene Projektgruppen

geleitet hatte, durchgearbeitet zu haben. Jetzt, da er auf dem Balkon seines neuen Apartment in einer kleinen Stadt in Indiana, die nun sein Zuhause war, stand, fühlte Eric plötzlich einen Anflug von Nostalgie für die Art, wie sich die Morgenröte an den Wolkenkratzern von Manhattan spiegelte. Im nächsten Moment jedoch stieß er ein spöttisches Lachen aus. Er erkannte, dass es nicht das Dämmerlicht war, was er an New York vermisste. Nein, er vermisste dieses Gefühl, etwas erreicht zu haben, das meist mit diesen Sonnenaufgängen einher ging.

Eine Nachtsitzung in New York hatte Stunden intensiver Arbeit mit engagierten und hochmotivierten Kollegen bedeutet, Geben und Nehmen, Spaß und Erfolg. Hier war das, bis jetzt jedenfalls, undenkbar. Als Strategischer Leiter bei FireArt Inc., einem regionalen Glashersteller, verbrachte Eric seine meiste Zeit mit dem Versuch, sein neues Team durch eine Sitzung zu bringen, ohne dass das Spannungsniveau unerträglich wurde. Sechs der betroffenen Topmanager schienen entschlossen, das Unternehmen zu verändern, aber der siebte schien genauso entschlossen, diesen Prozeß zu sabotieren. Bisher hatte es drei Treffen gegeben, und Eric war nicht einmal in der Lage gewesen, in zumindest einer Frage Übereinstimmung herzustellen.

Eric ging wieder zurück in sein Apartment und sah auf die Uhr. Nur noch drei Stunden bis er wieder wird mit ansehen müssen, wie Randy Louderback, FireArts charismatischer Verkaufs- und Marketingleiter, mit dem Füller auf den Tisch klopft, um seine Langeweile zu demonstrieren. Manchmal – da war sich Eric ganz sicher – hält er Informationen zurück, die für die Gruppe wichtig wären, dann wieder macht er die Beiträge anderer nieder. Dennoch, so meinte Eric zu erkennen, hielt Randy die Gruppe aufgrund seiner dynamischen Persönlichkeit, seiner fast legendären Vergangenheit und seiner eingen Verbindung zu dem CEO (=Chief Executive Officer) von FireArt in seinem Bann. Man konnte ihn unmöglich einfach ignorieren. Außerdem machte er mindestens einmal in jeder Sitzung eine derartig scharfsinnige Anmerkung über die Branche oder Vorgänge in der Firma, was Eric zu der Auffassung brachte, dass er auch nicht ignoriert werden durfte.

Als er sich fertigmachte, um ins Büro zu gehen, fühlte Eric die Frustration und Wut aufsteigen, die schon während des ersten Treffens im Monat zuvor begonnen hatten, sich aufzubauen. Randy hatte damals zum ersten Mal erklärt, nicht zum Mitspieler in einem Team geboren zu sein. „Führer führen. Also Gefolgsleute … haltet die Luft an!“ – das waren seine Worte damals. Und obwohl er dazu gewinnend gelächelt hatte, und der Rest der Gruppe zur Antwort herzlich mitgelacht hatte, lachte nun niemand mehr in der Gruppe und am allerwenigsten Eric.

FireArt Inc. Hatte Probleme, keine ernsten Probleme, abaer genug, um seinen CEO Jack Derry, zu veranlassen, die Planung der strategischen Neuorientierung zu Erics erster und einziger Aufgabe zu machen. Das Familienunternehmen, ein Herstellervon Weinkelchen, Bierkrügen, Aschenbechern und anderen Glasprodukten, war fast 80 Jahre erfolgreich in der Herstellung von Erzeugnissen der höheren Preislage und hoher Qualität. Abnehmer waren hunderte von Händlern im Mittelwesten. Traditionell brachte jede Footballsaison ein großes Geschäft durch den Verkauf von Andenken für Fans, z.B. der Fighting Irish, Wolverines und die Golden Gophers. Im Frühjahr gab es immer

einen Nachfrageansturm nach Artikeln für Schülerabschlußbälle – z.B. Champagnerkelche verziert mit einem Schulnamen oder Bierkrüge mit einem Schulwappen. Verbindungen und andere Studentenvereinigungen waren ständige Kunden. Jahr für Jahr zeigte FireArt beachtliche Umsatz- und Gewinnzuwächse. Noch drei Jahre bevor Eric in das Unternehmen eintrat, erzielte es einen Umsatz von $ 86 Millionen und $ 5 Millionen Gewinn.

In den letzten 18 Monaten ließen jedoch die Erlöse und die Gewinne nach. Jack, ein Großneffe des Unternehmensgründers, hatte sich schon eine Erklärung zurechtgelegt: Bis vor kurzem konnten die großen nationalen Glashersteller nur Massenprodukte profitabel produzieren. Nun aber, dank neuer Technologien in der Glasindustrie, konnten diese Unternehmen auch kleinere Serien gewinnbringend fertigen. Sie hatten angefangen, in FireArts Nische einzudringen, und mit ihren überlegenen Ressourcen war es nur eine Frage der Zeit, bis sie diese beherrschen würden.

„Sie haben eine große Aufgabe als neuer Strategischer Leiter von FireArt“, hatte Jack zu Eric an seinem ersten Tag gesagt. „Und dies ist, aus unseren Top-Leuten ein Team zusammenzustellen. Eine Person aus jeder Abteilung. Und dann einen umfassenden Plan für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zu entwickeln, der innerhalb von sechs Monaten funktioniert und erfolgreich ist.“

Eric hatte unverzüglich eine Liste der zentralen Führungskräfte der Bereiche Personal, Produktion, Finanzierung, Design, Vertrieb und Marketing zusammengestellt und dann einen Termin für das erste Zusammentreffen bekanntgegeben. Weiter hatte Eric die Tagesordnung, Richtlinien für die Diskussionen der Gruppe und Verfahrensweisen für die Entscheidungsfindung festgelegt. Dabei stützte er sich auf die Erfahrungen seiner jahrelangen Beratertätigkeit, bei der er fast ausschließlich in Teams gearbeitet hatte. Diese Richtlinien plante er den Mitgliedern vor Beginn ihrer Zusammenarbeit vorzuschlagen. Eric wusste, daß die Führung hochkarätig besetzter Gruppen nicht einfach war. Aber er glaubt auch, daß mit dem vollen Einsatz eines jeden Mitgliedes der Lehrsatz erneut bewiesen werden konnte, daß das Ganze immer mehr ist als die Summe seiner Teile.

Aber da er wusste, daß das Führungspersonal von FireArt nicht mit Teamarbeit vertraut war, hatte Eric schon mit dem Widerstand von ein oder zwei Mitgliedern gerechnet. Er dachte dabei vor allem an Ray LaPierre aus der Produktion. Ray war ein Riese von einem Mann; er betreute, den Fußstapfen seiner Vaters folgend, seit 30 Jahren die Schmelzöfen. Obwohl er ein ehemaliger Football-Star der Highschool war und unter den Arbeitern in der Fabrik vor allem bekannt für sein herzhaftes Lachen und seine Vorliebe für Streiche war, sagte Ray im Kreise der Führungskräfte von FireArts meist nicht viel. ER begründete dies mit seinem Mangel an akademischer Bildung. Eric hatte angenommen, daß die Teamatmosphäre ihn vielleicht einschüchtern würde.

Eric erwartete auch Probleme mit Maureen Turner aus der Designabteilung. Sie machte bei jeder Gelegenheit klar, daß FireArt seine sechs Künstler nicht genügend zu schätzen wisse. Eric hatte erwartet, daß sie vielleicht Probleme haben könnte, mit Leuten zu kooperieren, die den Designprozeß nicht verstanden.

Zu Erics Erstaunen erwiesen sich diese beiden Befürchtungen als grundlos. Aber ein anderes, viel schwierigeres Problem war aufgetreten: Randy. Eric hatte Randy einmal, kurz bevor das Team mit seiner Arbeit begann, getroffen und ihr als sehr intelligent, energisch und humorvoll empfunden. Außerdem hatte ihm Jack gesagt, daß Randy „den schärfsten Verstand“ bei FireArt hätte. Auch war es Jack, der Eric zum ersten mal von Randys bewegter persönlicher Lebensgeschichte erzählte.

Randy stammte aus sehr einfachen Verhältnissen. Er hatte nach Abschluß der Schule zunächst als Wachmann und Imbisskoch gearbeitet, um sein Studium an einer staatlichen Universität zu finanzieren. Er absolvierte es mit einem Prädikatsexamen. Bald darauf gründete er seine eigene Werbe- und Marktforschungsagentur in Indianapolis, die er innerhalb der folgenden zehn Jahre zu einem Unternehmen mit 50 Angestellten ausbauen konnte. Zu den Kunden zählten einige der angesehensten Firmen der Region. Sein Erfolg brachte auch ein gewisses Maß an Ruhm mit sich: Artikel in den lokalen Medien, Einladungen ins Capitol, sogar einen ehrenhalber verliehenen akademischen Grad von einer Wirtschaftsfakultät in Indiana. Aber in den späten 80ern erlitt Randys Firma dasselbe Schicksal wie viele andere Werbeagenturen; er war gezwungen, Konkurs anzumelden. Als FireArt ihn als Leiter der Marketingabteilung gewonnen hatte, betrachtete das Unternehmen dies al einen besonderen Coup, denn er hatte durchblicken lassen, daß ihm wenigstens zwei Dutzend andere Angebote vorlagen. „Randy ist die Zukunft dieser Firma“, hatte Jack Derry zu Eric gesagt. „Wenn er ihnen nicht helfen kann, dann kann es niemand. Ich freue mich darauf zu hören, was ein Team, das von seiner Stärke profitieren kann, entwickelt, um und aus den Schwierigkeiten, in die wir geraten sind, herauszuholen.

Diese Worte hallten in Erics Gedächtnis nach, während er mit wachsender Spannung das erste und zweite Treffen des Teams durchstand. Obwohl Eric eine Tagesordnung für jedes Treffen geplant und versucht hatte, die Diskussion daran antlang zu leiten, schien Randy immer einen Weg zu finden, diesen Prozeß zu unterbrechen. Immer wieder schmetterte er die Ideen anderer Leute ab oder hörte einfach nicht zu. Außerdem antwortete er auf die meisten Fragen, die an ihm gestellt wurden, mit provozierender Vagheit. „Ich werde meinen Assistenten darum bitten, sich darum zu kümmern, wenn er einen Moment Zeit hat,“ antwortete er, als ein Mitglied der Gruppe ihn nach einer Liste der fünf größten Kunden von FireArt fragte. Ein anderes Mal, als er gefragt wurde, warum die Verkäufe an studentische Verbindungen seit kurzem so rapide bergab fingen, witzelte er „einen Tag frisst man, den anderen Tag wird man gefressen“.

Manchmal streute Randy aber auch Kommentare ein, die sofort die ganze Aufmerksamkeit auf sich zogen. Es waren Kommentare, die ein außergwöhnliches Wissen über Konkurrenten, Glastechnologien oder Kaufverhalten der Kunden demonstrierten. Dennoch, diese Hilfe war nicht von langer Dauer. Randy fiel immer wieder schnell in seine destruktive Haltung zurück.

Das letzte Treffen in der vergangenen Woche begann hoffnungsvoll. Ray LaPierre, Maureen Turner und der Vertriebsleiter, Carl Simmons, präsentierten Vorschläge zur Kostenreduktion, und erst sah es auch so aus, als ob die Gruppe nun doch gute

Fortschritte machen würde. Ray eröffnete die Sitzung, indem er vorschlug, die Durchlaufzeiten um 3 % zu verkürzen und die Materialkosten um 2 % zu senken, so daß das Unternehmen in die Lage versetzt würde, preislich dem Wettbewerb besser standzuhalten. Aus seiner detaillierten Präsentation wurde ersichtlich, daß er sich sehr genaue Gedanken gemacht hate, und es war auch offensichtlich, daß er während der Präsentation mit Nervosität kämpfte.

„Ich weiß, ich bin nicht so studiert wie die meisten hier im Raum, aber nichtsdestotrotz …“, hatte er begonnen. Während seiner Präsentation hielt Ray einige Male inne, um Fragen der Gruppe zu beantworten und im weiteren Verlauf wandelte sich seine Nervosität wieder in seine übliche Überschwenglichkeit. „Das war nicht schlecht“, lachte er in sich hinein, als er sich zum Schluß hinsetzte und mit einem vergnügten Blick in erics Richtung meinte er: „Vielleicht können wir mit diesem alten Schiff doch noch eine Wendung vollziehen.“

Auf Ray war Maureen Turner gefolgt. Sie stimmte Ray im Prinzip zu – sie preis sogar ausdrücklich seine Ausführungen – betonte jedoch, daß FireArt auch in neue Künstler investieren sollte, um einen Wettbewerbsvorteil durch besseres Design und größerer Vielfalt zu erlangen. Im Unterschied zu Ray hatte Maureen schon mehrere Male gegenüber der Geschäftsleitung und auch ihren Kollegen diese Argumente vorgebracht, jedoch nur, um immer wieder abgewiesen zu werden. Einiges von ihrer Frustration sickerte durch, als sie noch einmal ihre Argumente klar machte.

Als sie beschrieb, wie hart sie in ihren ersten 10 Jahren bei FirArt gearbeitet hatte in der Hoffnugn, jemanden im Management würde die Kreativität ihrer Designs erkennen, brach ihre Stimme fast „Aber niemand tat es“, erinnerte sie sich mit einem traurigen Kopfschütteln. „Das ist der Grund, warum ich als Abteilungsleiterin immer versuchte sicherzustellen, daß alle Künstler respektiert wurden für das, wa sie waren – Künstler und nicht Arbeitsbienen. Wissen Sie, da gibt es einen gewissen Unterschied.“ Genau wie zuvor bei Ray LaPierre verlor auch Maureen ihre defensive Argumentationshaltung, als die Gruppenmitglieder – mit Ausnahme von Randy, der neutral blieb – ihre Worte mit aufmunternden Nicken empfingen.

Als Carl Simmons aus dem Vertrieb zu sprechen begann, war die Stimmung im Raum fast heiter geworden. Carl, ein stiller und gewissenhafter Mann, sprang von seinem Sitz auf und maß geradezu den Raum mit seinen Schritten aus, während er seine Ideen erläuterte. FireArt, sagte er, sollte seine Stärke als dienstleistungsorientiertes Unternehmen konsequent weiter ausbauen und sein Transportsystem so restrukturieren, daß die Lieferzeiten verkürzt werden. Er beschrieb, wie eine ähnliche Strategie mit exzellenten Ergebnissen in dem Keramikunternehmen angewandt worden war, in dem er zuletzt gearbeitet hatte. Carl war erst vor sechs Monaten bei FireARt eingetreten. Als Carl begonnen hatte, diese Ergebnisse detaillierter zu beschreiben, unterbrach Randys lautes Gähnen die Sitzung auf unangenehme Weise: „Lassen sie uns einfach alles machen. Ja, warum tun wir das nicht, einschließlich der Neuerfindung des Rades!“ rief er mit gespielten Enthusiasmus. Diese Bemerkung schickte Carl schnell zurück in seinen Sessel, von wo aus er halbherzig seine Ausführungen zusammenfasste. Ein paar Minuten später entschuldigte er sich mit der Begründung, er

hätte noch eine andere Sitzung. Bald darauf entschuldigten sich auch die anderen, und der Raum begann sich zu leeren.

Kein Wunder, daß Eric mit angespannter Sorge auf das vierte Treffen schaute. Deshalb war er um so überraschter, als er den Raum betrat und die ganze Gruppe bereits versammelt vorfand, ausgenommen Randy. Zehn Minuten vergingen mit verlegenem Small-talk, und in jedem Gesicht konnte Eric seine eigene Frustration reflektiert finden. Er entdeckte auch einen Anflug von Panik – gerade das, was er zu vermeiden gesucht hatte. Er entschied, daß er Randys Haltung öffentlich zum Thema machen musste, aber gerade als er zu sprechen begann, schlenderte Randy lächelnd in den Raum. „´Tschuldigung Leute," sagte er leichthin, seine Kaffeetasse hochhaltend, so als ob das Erklärung genug für sein Zuspätkommen sei.

„Randy, ich bin froh, daß Sie hier sind", begann Eric „ich denke, daß wir heute beginnen sollten, indem wir erst einmal über die Gruppe selbst reden." Randy schnitt Eric das Wort mit einem kleinen sarkastischen Lachen ab: „Oh-ho, ich wusste, das würde kommen." Bevor Eric antworten konnte, stand Ray LaPierre auf, ging hinüber zu Randy und beugte sich über diesen, um ihm in die Augen zu sehen.

„Es kümmert Sie einfach nicht, nicht wahr?" begann er mit einer Stimme, so zornig, daß jeder im Raum erschrak. Jeder, mit Ausnahme von Randy. „Ganz im Gegenteil – es kümmert mich sehr wohl", antwortete er forsch. „Ich denke nur nicht, daß dies die Art ist, wie Veränderungen stattfinden können. Brillante Ideen kommen nie von einem Team. Brillante Ideen kommen von brillanten Individuen, die dann andere in einer Organisation zur Durchführung inspirieren."

„Das ist ein haufen Mist", schoß Rays zurück. „Sie wollen nur die Anerkennung für sich; und Sie wollen mit niemanden teilen." „Das ist absurd", gab Randy lachend zurück. „Ich versuche niemanden bei FireArt zu beeindrucken. Ich habe das nicht nötig. Ich möchte genauso wie Sie, daß diese Unternehmung erfolgreich ist, aber ich glaube – und ich glaube leidenschaftlich daran – daß Gruppen nutzlos sind. Konsens bedeutet Mittelmäßigkeit. Es tut mir leid, aber das ist so." „Aber Sie haben nicht einmal versucht, mit uns Übereinstimmung herzustellen", warf Maureen ein. „Es ist, als ob es Sie nicht kümmert, was wir anderen alle zu sagen haben. Wir können nicht allein an einer Lösung arbeiten – wir müssen einander verstehen. Können Sie das nicht sehen?"

Im Raum herrschte Stille. Randy zuckte widerwillig mit den Schultern. Er starrte auf den Tisch, einen nichtssagenden Ausdruck auf dem Gesicht. Es war Eric, der die Stille brach. „Randy, dies ist ein Team, und Sie sind ein Teil davon", sagte er, wobei er erfolglos versuchte, Randy in die Augen zu sehen. „Vielleicht sollten wir noch einmal von vorne anfangen" – Randy unterbrach ihn, indem er seine Tasse hochhielt, gerade so, als ob er einen Trinkspruch ausbringen wollte. „In Ordnung, ich werde mich von nun an benehmen". Die Worte klangen vielversprechend, aber er lächelte süffisant während er sprach – eine Tatsache, die niemanden am Tisch entging.

Eric holte tief Luft bevor er antwortete. So sehr er auch Randy Louderbacks Hilfe wollte und brauchte, kam ihm doch plötzlich der Gedanke, daß Randys Persönlichkeit und

seine früheren Erfahrungen es ihm unmöglich machten, sein Ego zurückzunehmen, was nun einmal für jede Art von Teamarbeit Voraussetzung ist.

„Hören Sie, ich weiß, dies ist eine Herausforderung“, begann Eric, aber er wurde von Randys Stiftklopfen auf der Tischplatte unterbrochen. Einen Moment später stand Ray LaPierre auf. „Vergessen Sie es. Es wird nie funktionieren. Es ist nur Zeitverschwendung für uns alle“, sagte er, mehr resigniert als schroff. „Entweder wir sind alle dabei, oder es hat keinen Sinn.“ Er ging zur Tür und bevor Eric ihn stoppen konnte, waren ihn noch zwei andere auf den Fersen gefolgt.

7.3 Anhang C (Originalfallstudientext „Sauber GmbH“)

Die Sauber GmbH wurde 1947 in einer deutschen Großstadt gegründet. Sie spezialisierte sich von Anfang an auf die Herstellung von Reinigungsmitteln aller Art und deren Vertrieb ausschließlich in dieser Großstadt. Insbesondere durch die guten Verbindungen zu örtlichen Großunternehmen und öffentlichen Betrieben florierte das Geschäft; die „Sauber GmbH“ entwickelte sich bis 1986 zu einem soliden mittelständischen Unternehmen mit 6 Mio. DM Umsatz. Die einzige einschneidende Änderung in der Nachkriegszeit ereignete sich Ende der siebziger Jahre, als die Generation der Firmengründer die Altersgrenze erreichte und das Unternehmen verkaufen wollte. In einem Management-Buyout übernahmen die drei Manager der zweiten Ebene die Sauber GmbH und führten die Firma, die jetzt ein Stammkapitel von 225.000 DM und insgesamt 31 Mitarbeiter hatte, von da an gemeinschaftlich.

Den Unternehmensgegenstand der Sauber GmbH definiert die Geschäftsleitung wie folgt: „Herstellung von und Handel mit chemischen Erzeugnissen sowie der Vertrieb von zur Verarbeitung chemischer Erzeugnisse geeigneter Geräte und alle damit verbundenen Tätigkeiten.“ 1986 entfallen 60% des Umsatzes auf „technische Erzeugnisse für Reinigungszwecke, Außenreiniger von stark alkalisch über neutral bis stark sauer“. Hierzu gehören insbesondere Innenreiniger, Universalreiniger, biologische Reiniger, Kaltreiniger, Entfettungsmittel, Fußbodenpflege- und Reinigungsmittel sowie verschiedene Spezialerzeugnisse. Kunden waren sowohl örtliche Industriebbetriebe wie die öffentlichen Betriebe der Stadt. 40% des Umsatzes, allerdings mit sinkender Tendenz, entfallen auf Erzeugnisse für die elektrostatische Photokopierindustrie (sogenannte OEM-Produkte), darunter Toner, Dispergiermittel und Spezialchemikalien. Abgesehene von einigen Handelsprodukten werden falls alle Produkte von der Sauber GmbH selbst hergestellt. Zur Entwicklung neuer Produkte und Verbesserung der bereits vorhandenen Produktpalette unterhält das Unternehme außerdem ein eigenes Labor mit zwei Mitarbeitern, einer Diplom-Chemikerin und einer Chemielaborantin.

Der Geschäftsführung war durchaus bekannt, dass ihre OEM-Produkte auf einem schrumpfenden bzw. aus technologischen Gründen sogar auslaufenden Markt waren. Die Vermutung war, dass dieser bisher wirtschaftlich erfolgreiche Geschäftszweig der Sauber GmbH bis spätestens Anfang der neunziger Jahre eingestellt werden müßte. Eine Alternative hatte die Geschäftsleitung bereits in Angriff genommen: 1985 wurde ein Joint-venture mit einem großen japanischen Chemieunternehmen gegründet. Das

japanische Unternehmen hielt an diem Joint-venture die Mehrheit. Die Produktion von neuartigen Reinigungsmitteln für Kopiergeräte sollte am Standort der Sauber GmbH stattfinden; Anfang 1986 begannen die Arbeiten am Aufbau der neuen Produktionsstätte. Seit der Gründung des Joint-ventures kümmerte sich einer der drei Geschäftsführer, der im Rahmen der internen Ressortverteilung für den Vertrieb zuständig war und auch selbst wichtige Vertriebsaufgaben wahrnehmen sollte (insbesondere die Betreuung von Großkunden), praktisch nur noch um das Gemeinschaftsunternehmen und fiel damit als Leitungskraft für die Sauber GmbH weitgehend aus. Um diese Lücke zu schließen, wurde schließlich dien Absolvent einer Fachhochschule eingestellt; er sollte zunächst als Assistent des Vertriebsleiters, perspektivisch, bei einem möglichen Erfolg des Joint-ventures, vielleicht auch als neuer Vertriebsleiter eingearbeitet werden. Innerhalb der Gruppe der Vertriebsleute war der neue Mitarbeiter der mit Abstand jüngste und zugleich ohne praktische Berufserfahrung.

1985 und 1986 verschlechterte sich die Ertragslage des Unternehmens; 1986 fielen deutliche Verluste an. Die Geschäftsleitung beauftragte daraufhin Anfang 1987 ein zweiköpfiges Berater-Team der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der örtlichen Universität damit, die „Sauber GmbH“ auf Schwachstellen hin abzuklopfen, in der Hoffnung, dass eine Beseitigung möglicher Schwachstellen positive Wirkungen auf die Ertragslage haben könnte. Das Beraterteam wurde von einem Hochschullehrer, der auch für die Geschäftsleitung zunächst der Ansprechpartner war, unterstützt und in Zweifelsfällen als Berater für das Beraterteam herangezogen. Die Beratung selbst wurde von der Landesregierung als „Konsolidierungsberatung“ finanziell gefördert. Erste Ausgangsinformation der Berater war lediglich, dass Schwachstellen vorhanden sein könnten, ohne das seitens der Geschäftsleitung präzisiert wurde, um welche Arten von Schwachstellen es sich handeln könnte. Eine eindeutige Zielsetzung der Beratung war zunächst gleichfalls nicht vorgegeben, lediglich die Förderungsrichtlinien der Landesregierung schrieben vor, daß bis zum Jahresende seitens der Berater ein Bericht mit Analyse- und Vorschlagsteil anzufertigen sein.

Das Beraterteam einigte sich schließlich nach mehreren Vorgesprächen und zwei Firmenbesichtigungen mit der Geschäftsleitung auf eine Schwerpunktsetzung in drei Themenbereichen:

- Rechnungswesen
- Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Marktsituation.

Nachdem sich bereits in einer frühen Phase der Beratung herausstellte, daß das Rechnungswesen eine ganz zentrale Schwachstelle der „Sauber GmbH“ darstellte, wurde das Beraterteam um eine dritte Person mit einschlägigen Erfahrungen in diesem Bereich, die gleichfalls als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der örtlichen Universität beschäftigt war, erweitert.

In den Vorbemerkungen zum Beratungsbericht, der Ende 1987 erstellt wurde, erklärt das Beraterteam bezüglich der abgearbeiteten Schwerpunkte:

„Hiervon wurde 1987 primär der zweite Bereich abgedeckt. Der Komplex Rechnungswesen gestaltete sich problematischer als angesichts der Vorbesprechungen mit der Geschäftsleitung angenommen: Die Sauber GmbH hat bis dato nicht einmal Rudimente einer Kostenrechnung. Entsprechend konnte hier lediglich Vorarbeit geleistet werden (Grobanalyse der Ertragsstruktur einzelner Produktgruppen), aus der eher schätzungsweise geschlossen werden kann, daß verschiedene Produktgruppen des Unternehmens nicht einmal einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften. Diese Vorarbeit basiert jedoch auf ungesicherten Werten; die Berater sahen sich daher nicht in der Lage, Vorschläge für die Produktplanung, Marktverhalten, Teile der Vertriebsorganisation etc. vorzulegen. Zunächst wichtigster Schritt zur Konsolidierung des Unternehmens ist die Installation einer Kostenrechnung. Vorher können weitere Schritte sowohl in der Beratung wie der Reorganisation nicht unternommen werden. Die Geschäftsleitung hat bereits entsprechende Schritte eingeleitet, so dass im günstigsten Fall ab Januar eine Kostenrechnung eingerichtet sein wird. Die Beratung könnte dann wieder aufgenommen werden.“

Tatsächlich aber zog sich die Installation der Kostenrechnung über anderthalb Jahre hin (von Anfang 1988 bis Sommer 1989), d.h. während dieses Zeitraumes gab es auch weiterhin keine Kalkulationsbasis für die Preisgestaltung und keinerlei präzise Vorstellungen darüber, welche Produkte positiv oder negativ zum Unternehmensergebnis beitrugen. Die Verkaufspreise wurden von den Vertretern unverändert eigenständig ausgehandelt; lediglich bei starken Abweichungen von dem als „üblich“ geltenden Preis war eine Abstimmung mit der Geschäftsleitung erforderlich. Die Installation der Kostenrechnung erfolgte in folgenden Schritten (1988/1989):

- erste Grobkalkulation für die umsatzstärksten Produkte durch die Berater
- auf der Grundlage dieser Grobkalkulation wurde das Vertriebskonzept geändert. Konzentration auf Produkte, bei denen ein Beitrag zur Gewinnerzielung des Unternehmens als gesichert anzusehen ist
- stufenweise Erfassung der Produktionskosten für die einzelnen Produkte (nach ABC-Liste)
- Festlegung von Mindestpreisen für den Verkauf
- Eingabe der Daten in die EDV

Unabhängig von den sich aus der fehlenden Kostenrechnung ergebenden Problemen hatte das Beraterteam 1987 eine detaillierte Organisationsanalyse vorgenommen, die sich auf die Bereiche

- Organisation der Auftragsabwicklung

- technische Unterstützung
- Beschaffung
- Vertrieb
- Management

erstreckte. Herausgegriffen werden sollen hiervon die Bereiche „Vertrieb“ und „Management“, da vor allem sie Aufschlüsse über die damalige Unternehmenspolitik der Sauber GmbH geben.

Den Vertrieb analysierte das Berater-Team wie folgt:

„Der Vertrieb der Sauber GmbH wird primär abgewickelt über fünf langjährige für das Unternehmen tätige Vertreter, von denen vier fest angestellt sind, jedoch neben dem Festgehalt eine Provision in Höhe von 2 % des getätigten Umsatzes erhalten, während ein fünfter Vertreter ausschließlich auf Provisionsbasis arbeitet. Einzelne Altkunden werden von einem sechsten, nur teilweise und gleichfalls auf Provisionsbasis für das Unternehmen tätigen Mitarbeiter betreut. Der (zurückgehende) Absatz von OEM-Produkten läuft ausschließlich über die Geschäftsleitung und das Büro.

Als Stärken des Vertriebes sind zum einen die Kundennähe anzusehen, und zwar in zweierlei Hinsicht, nämlich einmal lokal, da sich die Vertriebsarbeit ausschließlich auf den Firmensitz beschränkt, zum anderen im Hinblick auf das Produktangebot, welches angesichts der Existenz eines Labors direkt auf die Kundenwünsche ausgerichtet sein kann. Der Umstand, daß die Sauber GmbH nicht alleine Standardprodukte anbietet, sondern maßgeschneiderte Problemlösungen, ist zumindest für Groß- bzw. Industriekunden die wesentliche Stärke. Als lokales Unternehmen hat die Sauber GmbH außerdem auf dem lokalen Markt einen Heimvorteil, der primär psychologisch (und daher nur schwer faßbar) ins Gewicht fällt. Die Vertreter machen einen durchweg kompetenten und motivierten Eindruck, was u. a. mit dem allgemein als positiv eingeschätzten Betriebsklima (persönliche Atmosphäre, unbürokratische Regelung, geringe Kontrolle usw.) zusammenhängen dürfte, aber auch damit, daß sie direkt am Umsatz beteiligt sind und nicht erst ab einer vorgegebenen Umsatzhöhe wie bei anderen vergleichbaren Unternehmen.

Dennoch finden sich im Vertrieb Schwachstellen:

Die wesentliche Schwachstelle entspricht einer Schwachstelle im Management, nämlich unzureichender Koordination. Diese findet – wenn überhaupt – nur in bilateralen Gesprächen zwischen Geschäftsführung und Vertriebsleuten statt. Die Produktbesprechung, die ein entsprechendes Koordinationsinstrument darstellen könnte, da an ihr neben Mitgliedern der Geschäftsführung und dem Labor alle Vertreter teilnehmen, wird von der Geschäftsführung nicht entsprechend genutzt. Daher hat sie eher den Charakter einer nicht allzu sehr wichtigen Pflichtübung angenommen; lediglich

das Labor versucht, diese sinnvoll zu nutzen und hier ein Feedback zu bekommen, das ansonsten mühselig in bilateralen Gesprächen gesucht werden müßte. Kennzeichnend für die z. Zt. geringe Relevanz der Produktbesprechung ist, daß sie öffentlich von der Geschäftsleitung nicht vorbereitet und – de facto – auch nicht von dieser geleitet wird.

Andere Koordinationsinstrumente sind nicht feststellbar, so daß auch die Kontakte zwischen den Vertriebsleuten eher zufälligen, informellen Charakter haben: zwischen diesen findet keine gezielte Abstimmung statt. Entsprechend hat das Unternehmen auch keine erkennbare allgemeine Marktstrategie; die Vertriebsleute haben lediglich eine individuelle Marktschließungs- und Behauptungsstrategie; die sie folglich auch nur individuell verfolgen und kontrollieren. Während Mitkonkurrenten der Sauber GmbH Koordination vielfach als Kontrolle mißverstehen und eher übertreiben, erfolgt bei der Sauber GmbH der Vertrieb tendenziell anarchistisch; für das Unternehmen als Ganzes sind Vertriebserfolge daher beinahe zufällig, keineswegs aber geplant. Letzteres trifft umso mehr zu, als sich das Unternehmen im Vertriebsbereich auch keinerlei Ziele setzt; auch individuelle Ziele werden nicht artikuliert. Somit kann zwangsläufig keine Erfolgskontrolle stattfinden.

Daneben zeigen sich im Vertrieb einige weitere, vergleichsweise weniger bedeutungsvolle Schwachstellen:

Aufgrund mangelnder Koordination werden die Marktkenntnisse der Vertriebsleite privatisiert. Hieraus resultieren unmittelbare Nachteile für die jeweiligen Vertriebsleite, die so nicht vom Wissen bzw. von den Entdeckungen ihrer Kollegen profitieren können (Vertreter als Einzelgänger). Erhebliche Probleme entstehen für das Unternehmen dann, wenn ein einzelner Vertreter ausscheidet; sein Wissen müßte vom Nachfolger mühsam rekonstruiert werden. Zur Privatisierung von Wissen gehört auch, dass die zentrale Kundenkartei (die sowohl als EDV-Datei, wobei hier aufgrund unzureichender EDV-Pflege der jeweilige Stand nicht immer der aktuellste ist, wie als Zettelkasten existiert) unzureichend genutzt wird. Jeder einzelne Vertreter nutzt vor allem seine individuelle Kartei (in Zettelkastenform).

Nicht nur Wissen, auch Ideenfindung scheint bei der Sauber GmbH eine rein individuelle Angelegenheit zu sein. Da aber zum einen der Markt der Reinigungsmittel hart umkämpft wird und das Unternehmen zudem von der deutlichen Schrumpfung (möglicherweise sogar dem völligen Verschwinden) des OEM-Marktes (derzeit Anteil: 40%) betroffen ist, ist es dringend auf neue Produkt- und Markterschließungsideen angewiesen. Diese dürfen jedoch keinen Zufallscharakter haben, sondern müssen möglichst systematisch gefördert werden.“

Im Hinblick auf das Management enthält der Beratungsbericht folgende Informationen: „Das Management der Sauber GmbH besteht aus drei Geschäftsführern, die zugleich Eigentümer des Unternehmens sind. Zwischen diesen existiert eine Ressortaufteilung in:

- Verkaufsleitung

- technische Leitung
- kaufmännische Leitung.

Unterhalb dieser Grobaufteilung – vor allem aber in der Praxis – verwischen sich teilweise die Zuständigkeiten (z. B. Kalkulationen/Kostenrechnung, Einkauf, Vertrieb/Auftragsabwicklung), was aber in einem mittelständischen Unternehmen nicht automatisch als Schwachstelle einzuordnen ist.

Als wesentliche Schwachstelle ist vielmehr die unzureichende Wahrnehmung der klassischen Aufgabenbereiche einer Geschäftsleitung anzusehen. Solche klassischen, laufenden Aufgaben sind:

- Planung
- Organisation
- Leitung, Führung
- Koordination
- Kontrolle.

In allen diesen Aufgabengebieten ist die Geschäftsleitung der Sauber GmbH lediglich sporadisch und damit unzureichende tätig. Es sind auch keine Hilfsinstrumente zur Aufgabenerfüllung vorhanden.

Schwachstelle Nr. 1:

Die Sauber GmbH hat kein Planungssystem.

Wesentliche Aufgabe jeder Geschäftsleitung ist es, die angestrebten (quantitativen und qualitativen)Ziele des Unternehmens zu definieren und die Zielerreichung zu planen. Die Sauber GmbH scheint weder über eine klar formulierte Zielsetzung zu verfügen, noch über eine strategische Planung (langfristige Strategie) oder eine taktische/operative (kurzfristige) Planung. Weder werden Märkte systematische erschlossen, noch die Produktpalette geplant und überprüft. Ziele und Strategien zur Zielerreichung existieren allenfalls individuell, d.h. beispielsweise in den Köpfen der Vertreter, ohne daß diese aufeinander abgestimmt werden. Die Geschäftspolitik des Unternehmens ist daher eher zufällig. Dies gilt sowohl für den Vertrieb wie den Einkauf, der trotz des hohen Materialanteiles an den Kosten lediglich ad hoc erfolgt.

Ursache hierfür ist zum einen, daß die Geschäftsleitung sich intern nur sporadisch abstimmt und ihre langfristigen (Planungs-) Aufgaben zugunsten tagtäglicher operativer Aufgabenerfüllung vernachlässigt (also solchen Tätigkeiten nachgeht, die eigentlich von

Mitarbeitern erledigt werden können), zum anderen aber das Fehlen von Planungsinstrumenten, aufgrund derer dann eine Kontrolle der Zielerreichung möglich wäre. Die existente technische Unterstützung hierfür, nämlich die EDV, wird nicht entsprechend genutzt.

Angesichts der unzureichenden Erfüllung der Planungsaufgabe der Geschäftsleitung ist das Unternehmen in hohem Maße von Umweltänderungen abhängig (z.B. von aktuellen Einkaufspreisen und Marktsituationen); eine aktive Umweltbeeinflussung (z.B. durch geplante Markterschließung) erfolgt nicht. Dort, wo ansatzweise Strategien existieren (Joint-venture mit einem japanischen Unternehmen als Ausgleich für den schrumpfenden OEM-Markt, Einstieg in den Reinigungsmittelmarkt für die Hotel- und Gaststättenbranche) werden sie nur unzureichend, d.h. inkonsequent verfolgt (doch kein „geplanter“ Ausstieg aus dem OEM-Markt).

Schwachstelle Nr. 2:

Die Sauber GmbH hat kein Kontrollsystem.

Aufgrund des fehlenden Kontrollsystems kann auch keinerlei Erfolgskontrolle erfolgen. Selbst die einfachste Erfolgskontrolle, nämlich die, ob das Unternehmen z. Zt. mit Gewinn oder mit Verlust arbeitet, und welche Produkte und Produktgruppen zur Gewinnerzielung beitragen, wird nicht vorgenommen – obwohl die hierfür notwendigen technischen Unterstützung vorhanden ist. Aufgrund des Fehlens einer Kostenkalkulation kann der Vertrieb zwangsläufig nicht wissen, zu welchen Preisen welche Produkte noch gewinnbringend verkauft werden können. Da die Provisionsbasis der Vertreter der Verkaufspreis ist (unabhängig vom jeweiligen Deckungsbeitrag), ist für diese aber selbst ein Verlustgeschäft attraktiv.

Ein Kontrollsystem fehlt jedoch nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht. So werden die einzelnen Produkte nicht regelmäßig im Hinblick auf ihre Verkaufszahlen überprüft; die Produktpalette entwickelt sich naturwüchsig. Da bezüglich einzelner Märkte oder des Einkaufes keine Zielvorgaben formuliert werden, kann auch nicht deren Erreichung oder die Marktstellung des Unternehmens überprüft werden. Vorhandene Kontrollmöglichkeiten (z.B. regelmäßiger EDV-Ausdruck von Verkaufszahlen) werden von der Geschäftsleitung nicht genutzt. Letzteres hängt u.a. mit einer dritten Schwachstelle im Management zusammen, nämlich der unzureichenden Koordination des Unternehmensgeschehens.

Schwachstelle Nr. 3:

Die Sauber GmbH verfügt über unzureichende Koordinationsmechanismen.

Koordination, d.h. die Abstimmung der arbeitsteiligen Prozesse innerhalb de Unternehmens und deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele, kann formalisiert, nämlich durch Pläne und Programme erfolgen, oder persönlich durch ständige Interaktion der Beteiligten. Beide Koordinationsmöglichkeiten werden von der Sauber GmbH nur unzureichend genutzt.

Für die erste Variante – formalisierte Koordination – fehlen dem Unternehmen teilweise die Voraussetzung, da es über kein Planungssystem, das eine Koordinationsgrundlage bilden könnte, verfügt. Andere – anwendbare – Instrumente wie Berichte und Protokolle werden nicht verwendet. Das einzige formalisierte Koordinationsinstrument, die Produktbesprechung, stellt gewissermaßen die Inkarnation unzureichender Koordination dar. Zum einen sind dort nicht alle Betroffenen (Geschäftsleitung, Vertrieb, Labor) regelmäßig anwesend, noch wird die Besprechung adäquat durch die Geschäftsführung vorbereitet und geleitet. Dadurch, daß kein Protokoll geführt wird und verteilt wird, erhalten etwaige Beschlüsse keinen verbindlichen Charakter bzw. können nicht im Hinblick auf deren Realisierung kontrolliert werden. Obendrein werden dort gefasste Beschlüsse nicht gezielt an betroffene Nicht-Anwesende (z.B. das für die Auftragsabwicklung zuständige Büro und den Leiter des Lagers) mitgeteilt. Die Produktbesprechung scheint von den Beteiligten eher als lästige Zeitverschwendung bewertet zu werden denn als notwendiges Koordinationsinstrument.

Auch die andere Koordinationsvariante, nämlich persönliche Koordination durch die Geschäftsleitung, wird nur unzureichend genutzt (was z. T. für die Geschäftsleitung intern selbst gilt). Daher ist die Verbindung zwischen den einzelnen Ressortbereichen (Abstimmung, Informationsfluß) gleichfalls unzureichend (z. B. erhalten das Büro und die Produktion keine Information über Produktänderungen, das Büro hat keine zuverlässigen Informationen über die Verfügbarkeit von Produkten, zwischen den Vertretern gibt es kaum Informationsaustausch). Weder fördert die Geschäftsleitung den notwendigen Informationsfluß noch organisiert sie ihn. Darüber hinaus ist sie z. T. während der Geschäftszeiten (identisch für Büro, Labor und Produktion) nicht anwesen, d.h. nicht ansprechbar und damit auch gar nicht in der Lage, notwendige Aufgaben, die nur während der Geschäftszeiten erfüllt werden können, zu erfüllen.

Eng mit dieser unzureichenden Erfüllung der Koordinationsaufgabe verbunden ist die vierte Schwachstelle.

Schwachstelle Nr. 4:

Die Geschäftsleitung nimmt ihre Führungsaufgaben nicht wahr.

Zu den nicht-delegierbaren Führungsaufgaben einer Geschäftsleitung gehören im wesentlichen:

- das Erkennen, Festsetzung und Durchsetzung von Zielen im Sinne von Unternehmenspolitik
- das Fällen wesentlicher, d.h. grundsätzlicher Entscheidungen
- Koordination und Delegation
- Motivation der Mitarbeiter

- Beseitigung von aktuellen Störungen im Betriebsprozeß.

Eine Realisierung der ersten beiden Führungsaufgaben bedingt, daß die Geschäftsleitung unwesentliche Aufgaben delegiert, um sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können. Eine bewusste Delegation von Aufgaben erfolgt bei der Sauber GmbH kaum – eher werden Führungsaufgaben ungeplant von anderen Unternehmensbereichen (zwangsläufig) übernommen. Stattdessen sind Mitglieder der Geschäftsleitung z. T. bei rein ausführenden (vergleichsweise unwichtigen) Arbeiten anzutreffen. Häufig auftretende Missstände (mangelhafte Aufgabenerledigungen in der Produktion, falsche Informationsangaben der Produktion, Fehler in der EDV) werden von der Geschäftsleitung nicht abgestellt. Individuelles Fehlverhalten (launenhafte Informationsweitergabe durch den Lagerleiter, negative Einstellung des Lagerleiters zur EDV und daher teilweise Nicht-Eingabe von Daten) nicht ausreichend angegangen. Zwar ist das Fehlen von Führung, wie sie z. T. traditionell gerade in mittelständischen Unternehmen verstanden wird, nämlich als eher autoritäre oder patriarchalische Führung, zugleich aus Sicht der meisten Mitarbeiter eine der Stärken der Unternehmens (angenehmes Betriebsklima, familiäre Atmosphäre), der praktizierte Laiser-faire-Führungsstil jedoch eine eindeutige Schwäche, die sich in fehlender Planung und Kontrolle sowie mangelnder Koordination und partieller Nicht-Beseitigung von Störungen äußert. Angesichts dieser Situation ist offensichtlich, daß in der Sauber GmbH moderne Managementmethoden, etwa strategisches Management, nicht angewandt werden, sondern lediglich zum Fremdwortschatz gehören.“