

HAMBURGER UNTERNEHMER

Wirtschaftsmagazin des Nordens

Rüdiger Behn
Großer Mut
mit
Kleinem Feigling

Grußwort

von Wirtschaftssenator
Michael Westhagemann

Corona-Krise:

Praxistipps, Finanzhilfen,
Klagemöglichkeiten,
Change-Management

**Mut
Macher**

Nr. 2

2020



Delphin, Karpfen oder Hai?

Wer schwimmt besser durch die Krise

Von Gabriela Friedrich

Was taugen Change Management-Konzepte in Corona-Zeiten? Steffen Neif, Vorstand der ChangePartner AG, hat Gabriela Friedrich die Delphin-Strategie von Lynch/Kordis erklärt und Anregungen für den Umgang mit den Lock-down verursachten Umbrüchen gegeben.

Bereits im Jahr 1992 veröffentlichten die Amerikaner Paul Kordis und Dudley Lynch das Buch „Delphin-Strategien: Managementstrategien in chaotischen Systemen“. Es wurde zum Bestseller und legte mit ein Fundament für heutige Konzepte in Change-Beratung, Organisationsentwicklung, Teambuilding und Coaching. Mitren in der Corona-Krise erinnerte sich Malte Wettern an das im Buch beschriebene Wellenmodell und sandte Gabriela Friedrich aus, mit einem Experten zu sprechen, der erfolgreich mit den Modellen von Lynch/Kordis arbeitet.

Steffen Neif ist Vorstand des Beratungsumnehmens ChangePartner AG und erklärt uns am Telefon das Wellenmodell, die in den „Delphin-Strategien“ beschriebenen Führungsstile-Typologien und die Umsetzung im Unternehmer-Alltag.



www.changepartner.de

Partner: 5 Partner, 22 Berater, Trainer und Coaches

Praxisort: Hamburg

Methoden: 5 Partner, 22 Berater, Trainer und Coaches

Die aktuelle Situation sieht für die meisten Unternehmer ganz anders aus. Durch den Lockdown und die nachfolgenden Vorgaben der Politik werden sie zu massiven Veränderungen gezwungen. Nützt ihnen das Wellenmodell trotzdem?

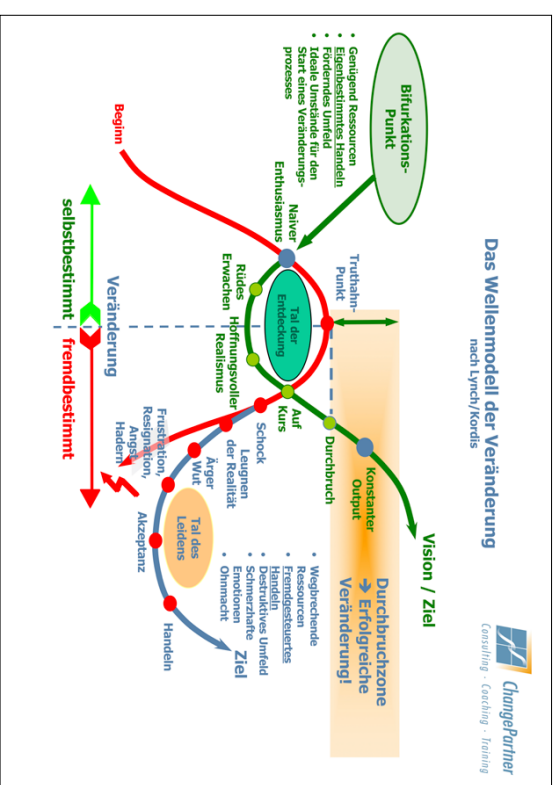
Steffen Neif: Lynch und Kordis verfolgten einen Disziplin-übergeleitenden Ansatz, bei dem insbesondere die Einstellung zählt, und zwar die Einstellung beim Umgang mit sogenannten „selbst-“ bzw. mit „fremdbestimmter Veränderung“. Der ideale Zeitpunkt für eine Veränderung ist es, wenn wir sie initiieren, obwohl uns noch keine äußeren Umstände dazu zwingen. Wir tun es dann selbstbestimmt, voller Enthusiasmus, mit ausreichenden Ressourcen, genug Zeit und in einem meist noch fördernden Umfeld. Selbst unter solchen positiven Umständen erwartet uns jedoch im Verlauf der Welle oft ein „Rückes Erwachen“, wenn sich unsere Ideen in der Realität als zu naiv oder eine Innovation als nicht überlebensfähig erweisen. Doch daran lernen wir, stoppen die Initiative ganz oder passen sie den äußeren Umständen an und erlebte dann einen Aufschwung.

Ja, sogar in mehrfacher Hinsicht: Werin der Vergangenheit selbstbestimmte Change-Prozesse nach dem Wellenmodell in seinem Unternehmen durchgeführt hat, profitiert davon in der aktuellen Krise, weil seine Mitarbeiter und die Prozesse veränderungsrauharer und flexibler sind und vor allem eine krisenresistente Kultur aufgebaut wurde („Gemeinsam kommen wir da durch“). Doch auch ohne vorheriges „Change-Training“ ist es gut das Modell zu kennen, denn im Moment haben wir es mit einer fremdbestimmten Veränderung zu tun – eine psychologisch völlig andere „Welt“. Immer ist dann der sogenannte

„Truthahn-Punkt“ schon überschritten („niemals ging es dem Truthahn so gut wie am Thanksgiving-Morgen“ – auch der „Point of no Return“ genannt). Wir müssen dann mit den Phasen vertraut sein, die Menschen unter erzwungenen Umständen emotional durchlaufen: „Schock“, „Leugnung“, „Zorn/Wut“, „Resignation“ und dann (hoffentlich) die „Akzeptanz“ als Basis des „Handelns“, was zum Tun Around führen kann. Nur eine Führungskraft, die mit diesen menschlichen und völlig normalen Gefühls-Stadien vertraut ist und sich selbst darin eingemessen souverän steuern kann, kann die starken Emotionen der Mitarbeiter aushalten, echtes Verständnis signalisieren, die Menschen durch dieses „Tal des Leidens“ hindurchführen und sie schrittweise mitnehmen auf den Weg zum lösungsorientierten Handeln. Es gibt aber auch eine weitere Variante der „selbstbestimmten Veränderung“, die eigeninitiierte Entscheidung, neue Wege zu gehen, für die Corona zwar als Anstoß genutzt, nicht jedoch als Zwang empfunden wird. Also keine Opferhaltung, sondern Selbstbestimmtheit trotz (oder wegen) der äußeren Umstände. Dies praktizieren gerade einige unserer Kunden, die sich jetzt neu aufstellen, obwohl sie von den Corona-Folgen nicht sonderlich betroffen sind.

Können Sie eigentlich allen Unternehmern mit Ihrer Beratungsleistung helfen, gut durch die Wirtschaftskrise zu kommen?

Nein, das könnte, glaube ich, keine Beratungsorganisation ehrlicherweise von sich sagen. Auch wir als Berater haben Umsatzeinbrüche, weil ein Teil unserer Präsenz-Vereinbarungen abgesagt wurde. Aber dank unserer eigenen Haltung beim Umgang mit schwierigen Situationen haben wir sofort auf Online-Beratung, -Training und -Coaching umgestellt und unterstützen so unsere Kunden nach Kräften. Einige brauchen unsere Kunden nach Kräften. Einige brauchen uns gerade primär für die Finanzen: Wir sorgen dafür, dass die Kosten gesenkt werden und führen in ihrem Auftrag harte Bankverhandlungen. Gerade bei den Kosten gibt es immer noch viel Betriebsblindheit und eine Menge Geld wird verpölpert. Als Außenstehende „mit frischem Blick“ können wir für hilfreiche Einsparungen sorgen. Dazu gehört auch einmal, Inhabern einen Gehaltsverzicht von z. B. 50 Prozent vorzuschlagen, was ihnen in der Regel auf ein paar Monate nicht weh tut und zur Rettung der Firma beiträgt. Ein ganz entscheidender Faktor bei unseren aktuellen Beratungen ist außerdem, dass die Kunden alle Masken fallen lassen und sich fragen, wie es





Veränderungs- management für Führungskräfte

zu dem Dessert kommen konnte – unabhängig von Corona, beispielsweise ob das Gesellschaftsmodell wirklich noch stimmig ist. Hierfür erheben wir einen gesamtethischen Status Quo und eine Ursachenanalyse, woraus sich Maßnahmen der Restrukturierung ableiten können. Wir fragen nun, helfen die Defizite aufgetragen werden können, helfen den Führungskräften, die Organisation umzubauen und entwickeln gemeinsam mit dem Kunden eine Vision (und keinen "Papiertiger"), an die Mitarbeiter glauben können. Es gibt aber auch große Kunden, die schon vor Corona mitten in einem laufenden Change-Prozess waren (z.B. eine Übernahme) und dieses Projekt jetzt auch konsequent weiter umsetzen müssen. Nun gibt es aber auch Selbständige, deren Business kann Handlungsmöglichkeiten bietet. Da denke ich zum Beispiel an die Inhaberin eines Seminarhauses hier in der Region – ihr hilft auch Change-Beratung in dem eben erwähnten Sinne nicht. Was ihr hingegen nützt, ist das richtige Mindset (und damit oft ein persönliches Coaching).

Das sogenannte Delphin-Mindset?
Ja, ganz genau. Bei den Delphin-Strategien geht es schließlich um verschiedene Persönlichkeitsprofilen bzw. Mindsets, die nach Tieren benannt sind. Und je nachdem, welchen dieser bestimmten Tieren zugeschriebenen Typologie-Eigenheiten man "ämelet", wird man sich leichter oder schwerer damit tun, diese Wirtschaftskrise zu überstehen.

Delphin:

Der Delphin-Leader verfügt über ethische Werte genau so wie Sachverstand, sieht sich als Teil des Systems und strebt an, dass dieses sprungetisch erfolgreich wird. Ihm geht es also nicht um persönliche Macht, sondern um die Interessen des großen Ganzen, in dem er dann auch erfolgreich sein kann. Ein echter Delphin hat sich seinen eigenen Schatten gestellt und sie durchgeachtet. Das ermöglicht ihm nicht nur eine gute emotionale Selbststeuerung, sondern er kann damit auch andere führen. Und zwar ganz flexibel, je nachdem, wo sie im Wellenmodell gerade stehen. Grundsätzlich setzt der Delphin-Mensch auf Kooperation, aber wenn es die Situation erfordert, hat er auch die erforderliche Kraft, um sich zum Wohle des Systems gegen Widerstände durchzusetzen. Wegen dieser Fähigkeit, im Bedarfsfall das Schwert einzusetzen und Knoten zu durchschneiden, verwirrt ihn leider manchmal dem Hai. Doch Delphine schlagen – anders als Hai – im Konfliktfall 10 Prozent weniger hart zurück, als der Gegner zugesprochen hat und unterbreiten danach sofort ein Kooperationsangebot – das geht aber nur, wenn der Vergeltungsprozess vorher innerlich sträfgeunden hat. Daher ist die emotionale Intelligenz des Delphins sehr hoch.

Hai:

Dem Hai-Leader geht es um persönliche Macht und um sein Ego. Er ist die transaktionale Führungskraft der alten Generation und hält wenig von Delegation. Ein Hai kämpft, anders als ein Delphin, um zu gewinnen, nicht um zu kooperieren. Spricht: Wenn es ums Überleben des Systems geht, wird er eher versuchen, den Mitbewerber kaputt machen, statt mit ihm ein gemeinsames Rettungskonzept zu entwickeln.

Karpfen:

Der Karpfen ist aufopferungsbereit, nachgiebig und einlenkend. In schwierigen Situationen fehlen ihm aber die Kraft der Selbstbehauptung, Courage, überlebensnotwendige Kreativität, die Flexibilität, das Bewusstsein von Selbstwirksamkeit und das Durchhaltevermögen. Er endet typischerweise als Opfer – der Umstände. Oder der Hai.

Pseudo-erleuchteter Karpfen:

Heutzutage sitzen in Führungspositionen vielfach pseudo-erleuchtete Karpfen. Sie sind dem oft falsch verstandenen Alt-öber-Gutmenschen-system verpflichtet und haben ein grundsätzliches Problem mit Aggression. Wahrhaftigkeit ist dogmatisch "böse". Deshalb sind sie nicht nur unfähig, sich zu wehren oder gar im Bedarfsfall zurück zu schlagen bzw. sich gegen Widerstände durchzusetzen, sie verwechseln leider auch gerne waffenschwingende Delphine mit Haien. In Führungskraftsecoaching präzisieren sich pseudo-erleuchtete Karpfen oft als "die neuen Führungskräfte" – partizipativ und partnerschaftlich eingestellt – doch wegen der großen Ablehnung von kontrollierter Macht und "Kein-Sieger" sind sie verdeckt oft tief frustriert. Und enden ebenfalls als Opfer – aber dafür wenigstens als Märtyrer, die für das Gute durch die "ignorante Welt" sterben. Weil sie diese Schatten in sich leugnen, statt sie anzunehmen, ist ihnen dies aber nicht bewusst. Und so sind im Zweifel "die anderen schuld".



Und wer von denen kommt nun am besten durch die Krise?

Mit hoher Wahrscheinlichkeit der Delphin. Als Delphin fällt man auch in Laedere, kann aber durch die geleistete Persönlichkeitsarbeit durch das Tal der Tränen hindurchgehen. Damit ist man in solch einer Zeit stabiler als andere. Delphine verfügen über ein größeres Spektrum an Verhaltensmöglichkeiten und tun sich gerne mit anderen zusammen, um sich gegenseitig zu unterstützen und so die Krise gemeinsam im Sinne von Kooperation und "Win-win" zu bewältigen. Das sehen wir ja jetzt gerade bei Corona erfreulicherweise überall.

Es gibt allerdings auch Krisen-Situationen, in denen durchaus ein Hai an der Spitze ein guter, motivierender Krisenmanager sein kann. Nur ist bei ihm am Ende das Wasser voller Blut, meist das der beiden Karpfenorten.

Fazit: Zwei Faktoren sind also entscheidend um unter schwierigen Umständen die (Finanz-)Kurve wieder zu drehen: Mindset (und damit emotionale Intelligenz) und konsequente Arbeit mit dem Wellenmodell – aber eben, wie Lynch/Kordis das nennen, "vor der Zeit". D.h. Qualifizierung (Change), Optimierung (Prozesse/Strukturen) und Coaching (Persönlichkeit). Und solange Sie kein Karpfen-Opfertyp sind, haben Sie dann eine echte Chance!



FOTOGRAFIE
Marc Schultze-Coulon

Mitarbeiterfotos · Businessfotos · Veranstaltungen · Präsentationen · PR

Mobil 0172 417 83 22 · Mail : info@schultz-coulon.de

www.schultz-coulon.de



Anzeige