

Der Delfin: Sinnbild für wendiges Denken und zielgerichtetes Handeln

Dass ausgerechnet der Delfin als Sinnbild für das Finden neuer Strategien gewählt wurde, hat vielfältige Gründe. Delfine gehören zu den intelligentesten Lebewesen überhaupt und zeichnen sich durch folgende Fähigkeiten aus:

- Delfine haben so gut wie keine natürlichen Feinde; daher kennen sie auch kaum Angst.
- Sie sind neugierig und außerordentlich kreativ.
- Sie lernen extrem schnell.
- Wenn etwas nicht funktioniert, wechseln sie ihre Strategie und probieren etwas anderes; dabei zeigen sie große Flexibilität. Auf diese Weise finden sie oft originelle neue Lösungen.
- Delfine sind gute „Einzelkämpfer“, aber auch außerordentlich kooperativ. Zur Erreichung bestimmter Ziele bilden sie Teams (auch mit anderen Arten), die sich wieder auflösen, sobald der Zweck erfüllt ist.
- Sie nutzen untereinander eine hoch entwickelte Kommunikation.
- Sie sind sehr aufmerksam und prüfen ständig Wind und Strömungen, um sich auf dem Laufenden zu halten.

Diese Fähigkeiten besitzen Menschen auch. Aber nutzen sie diese immer erfolgreich? Vielfach enden Probleme und Konfliktsituationen nur mit Kompromissen, die faul sind, weil alle Beteiligten weniger bekommen als angestrebt. Delfin-Strategien helfen Ihnen, Lösungen zu finden, bei denen alle gewinnen. Ein Beispiel:

„Jetzt reicht`s mir“, sagte Fritz R. zu seiner Frau, „aber was soll ich tun? Schon wieder nach einem Werkstattleiter suchen?“ Eben hat Fritz R. eine weitere heftige Auseinandersetzung mit seinem Werkstattleiter gehabt, der kurz vor Ablauf seiner Probezeit steht.

Das Problem: Der Werkstattleiter übt seinen Job wie ein sturer Beamter aus – und das in einem Unternehmen für „kreativen Innenausbau“! Er wirft seinem Chef Fritz R. vor, „unmögliche“ Aufträge anzunehmen, was er dann mit der Werkstattmannschaft unter Ableistung von Überstunden „auszubaden“ habe. Obendrein hetzt er die Mitarbeiter gegen ihn auf, statt sie anzuspornen und zu motivieren, wie Fritz R. das von ihm erwartet. „Wir müssen etwas anderes versuchen“, grübelt der Unternehmer, „aber was?“

Der Karpfen: Stillhalten und abwarten

Wie könnte Fritz R. auf die Situation reagieren? Beispielsweise so:

Möglichkeit 1: Herr R. kündigt seinem Werkstatteiter nicht, weil er das in der momentanen Auftragssituation nicht zu tun wagt. Aus Angst, dass dann gar nichts mehr funktioniert, nimmt er lieber die ständigen Auseinandersetzungen in Kauf und gibt schließlich seinem Werkstatteiter nach.

Aus dem kreativen und expandierenden Unternehmen wird so über kurz oder lang wieder eine durchschnittliche Schreinerwerkstatt, die sich mühsam mit biederen Aufträgen über Wasser hält.

Soeben haben Sie einen Karpfen kennen gelernt. Das Karpfenschicksal ist eine demotivierende Teufelsspirale aus Angst, Handlungspassivität, Isolation und Misserfolgen. Typisch für den Karpfen sind folgende Einstellungen bzw. Verhaltensweisen und dementsprechende Ergebnisse:

- Ich habe keine Chance zu gewinnen.
- Ich möchte daher möglichst wenig verlieren, also meide ich Risiken jeder Art, für die ich Verantwortung übernehmen müsste.
- Bloß keine Aktivität – lieber abwarten, ob es besser wird.
- Wenn ich schon nicht gewinne, haben die anderen auch kein Recht dazu.
- Wenn die Umstände anders wären und meine Mitarbeiter motivierter und kooperativer, dann könnte auch ich etwas leisten.

Der Hai: Ebenso unflexibel wie der Karpfen, aber aggressiv

Möglichkeit 2: Als Hai setzt Herr R. seinen Werkstatteiter stur unter Druck. Angriffe, Schuldzuweisungen und „Bestrafungen“ – zunächst in Form von Drohungen, dann in Form der Kündigung und immer so, dass die Mitarbeiter möglichst alles genau mitbekommen, „damit sie daraus lernen“.

Ein Strategiewechsel kommt Fritz R. nicht in den Sinn, weil er dann ja zugeben müsste, bisher falsch gehandelt zu haben. So tut er immer wieder das Gleiche – mit wachsendem Nachdruck: Er stellt immer neue Werkstatteiter ein und verschleißt sie. Zusätzlich geht er dazu über, viele der Aufgaben, die der Werkstatteiter nicht ausführt, selbst zu tun – nach dem Motto: „Sieh mal, so geht das.“

Als Hai hat Fritz R. folgende Glaubenssätze und Strategien:

- Ich muss gewinnen, ganz gleich, ob andere dabei verlieren.
- Jeder frisst jeden – das ganze Leben ist Konkurrenz, schließlich gäbe es sonst keinen Fortschritt.
- Fehler kann ich mir niemals erlauben, die Konkurrenz schläft nicht.
- Wer Fehler macht, muss bestraft werden; wer nicht kritiklos mitzieht, fliegt raus.
- Wenn etwas nicht funktioniert, muss ich mich eben mehr anstrengen.

Die langfristigen Ergebnisse der Hai-Strategie sind ähnlich dürftig wie die der Karpfen:

- Energie wird durch hohen Kontrollaufwand und enorme Reibungsverluste vergeudet.
- Die Angst vor Fehlern und Umdenken lähmt: Kreativität und gute Ideen bleiben aus.
- Der ständige Kampf gegeneinander führt in die Isolation. Fehlende Unterstützung durch andere ist die Folge.

Der Delfin: er kommt über „abwegige“ Fragen zu überraschenden Lösungen

Möglichkeit 3: „Warum gehe ich eigentlich davon aus, dass ich einen Werkstatteiter brauche?“, fragt sich Herr R. „Muss mein kleiner Betrieb denn überhaupt so hierarchisch strukturiert sein? Unsere Stärke liegt doch vielmehr darin, dass wir flexibel sind und die unterschiedlichsten Aufgaben für unsere Kunden schnell und fachlich sehr kompetent ausführen.“

Diese Version der Geschichte ist deshalb ein typisches Beispiel für „Delfin-Denken“, weil Herr R. am Anfang einen wichtigen Schritt macht: Er stellt seine bisherige Denkbasis in Frage und diskutiert das auch mit seinen Mitarbeitern. Indem er Grenzen aufhebt („Ein Betrieb muss nach den Gesetzen der Aufgabengliederung hierarchisch organisiert sein“), ist er in der Lage, eine neue Lösung zu finden: Projektorganisation heißt das Zauberwort.

Jeder Auftrag wird nun zum Projekt. Je nach Art des Auftrags hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, entsprechend seiner Qualifikation Projektleiter mit Erfolgsbeteiligung zu werden. „Erfolg“ wird für ein Projekt genau definiert, das heißt, bei Auftragsübernahme weiß der jeweilige Projektleiter genau, was bis wann in welchem Budgetrahmen und in welcher Ausführung fertig zu sein hat. Auch die Kundenzufriedenheit ist Teil der Erfolgsbewertung.

Auf diese Weise können schon Auszubildende Projektleiter werden, indem sie beispielsweise kleinere Aufträge in voller Verantwortung planen, vor- und nachkalkulieren, steuern sowie durchführen. Abgesehen vom Handwerk lernen sie dann auch gleich, was Projektmanagement bedeutet. Gedanken um Mitarbeitermotivation braucht Herr R. sich nicht mehr zu machen – die Motivation liegt für die Mitarbeiter indem, was sie tun und wie sie es jetzt tun können.

So verhalten Sie sich flexibel

Bedenken Sie, dass Sie Ihr Verhalten ändern können, ohne dabei sich selbst zu verleugnen. Wenn Sie einsehen, dass ein bestimmtes Verhalten keinen Erfolg hat, dann geben Sie dieses auf.

Verhalten Sie sich wie ein Karpfen, wenn es Ihnen sinnvoll erscheint. Geben Sie nach, oder bleiben Sie passiv, wenn die Sache unbedeutend ist. Schließen Sie ruhig Kompromisse, wenn die Ergebnisse für Sie unwichtig sind, Sie aber dadurch vielleicht wichtige Beziehungen verbessern können.

Seien Sie ein Hai, wenn jemand versucht, Sie zu beißen. Spielen Sie „Wie du mir, so ich dir“. Verhalten Sie sich also z. B. konsequent, wenn jemand Vereinbarungen nicht einhält. Vergelten Sie das sofort, aber lenken Sie auch sofort ein, wenn die andere Seite Kooperationsbereitschaft signalisiert.

Lassen Sie dabei den Delfin in sich dirigieren:

- der die Situation genau prüft und zugleich auch die Gefühle, die die Situation in ihm hervorruft,
- der Vor- und Nachteile abwägt,
- der entscheidet, welche Strategie für die Zielerreichung am besten ist,
- der weiß, welche Verhaltensmöglichkeiten er hat und der auch immer neue Variationen schafft.

So üben Sie sich in der Wendigkeit und Flexibilität eines Delfins

- 1. Bewusst Flexibilität üben:** Wann immer Sie glauben, vor einem unlösbaren Problem zu stehen, überprüfen Sie Ihre Denkweise. Fragen Sie sich, von welchen Annahmen Sie ausgehen. Prüfen Sie, welche geschriebenen oder ungeschriebenen Gesetze Sie zu Grunde legen.
- 2. Perspektive wechseln:** Beleuchten Sie Ihr Problem von allen Seiten. Fragen Sie nach seinen Ursachen und Auswirkungen. Überlegen Sie, wie ein Unbeteiligter diesen Sachverhalt sehen würde.
- 3. Kreativität fördern:** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, „laut“ zu denken und auch ungewöhnliche Gedanken zu äußern. Fördern Sie Querdenker, und sorgen Sie dafür, dass niemand Angst vor persönlicher Kritik haben muss. Blocken Sie nicht „aus Prinzip“ gedankliche Ansätze ab, sondern sorgen Sie dafür, dass eine sachliche Auseinandersetzung damit stattfindet.
- 4. Grenzen aufheben:** Setzen Sie alle „Gesetze“ einfach einmal spielerisch außer Kraft. Fragen Sie sich öfter: „Was wäre, wenn ...?“ Was wäre z. B., wenn Sie genügend Geld hätten? Wenn Lieferant XY besser kooperieren würde? Wenn Sie auf bestimmte Routineabläufe verzichten würden?
- 5. Paradoxes und abweichendes Denken üben:** Sammeln Sie alles, was an Ihrem Problem positiv oder interessant, lustig oder traurig ist. Verlegen Sie das Problem in einen völlig anderen Zusammenhang, z. B.: Was würde in einem Ameisenhaufen passieren, wenn das Problem dort auftauchte?

Lernen Sie „Wellenreiten“: Neue Ziele erfordern neue Strategien

- ★ Eine Strategie ist nur dann sinnvoll, wenn ein Ziel dahintersteht. Sorgen Sie dafür, dass Sie immer genau wissen, wohin Sie eigentlich wollen, und machen Sie das auch Ihren Mitarbeitern klar.
- ★ Behalten Sie die Entwicklungen um sich herum ständig im Auge. Was passiert in Politik, Gesellschaft, Wirtschaft? Wie verändert sich Ihr Beschaffungs- und Absatzmarkt, was erwarten Ihre Kunden heute, was werden sie morgen erwarten? Wie entwickeln sich Ihre Mitarbeiter? Übertragen Sie den „Produktlebenszyklus“ auf Ihre eigene Situation:
- ★ Sind Sie in der Innovationsphase, im Wellental der Einführung neuer Produkte oder Ideen für die innere Organisation? Wie sicher sind Sie, dass Sie sich auf dem richtigen Weg befinden? Versäumen Sie nicht, kleinere Testphasen einzubauen, deren Kontrolle Ihnen wichtiges Feedback gibt.
- ★ Befinden Sie sich in der Wachstums- oder Reifephase? Läuft alles wie am Schnürchen? Dann können Sie die Aufwärtsbewegung der Welle nutzen und „mehr vom Gleichen“ tun. Aber: Irgendwann haben Sie den Wellenkamm erreicht, und danach geht es abwärts in die Phasen der Sättigung und Degeneration. Wenn Sie erst dann mit einem Strategiewechsel reagieren, kann es schon zu spät sein, und vor dem nächsten Aufstieg müssen Sie womöglich durch ein langes, kräftezehrendes Tal.
- ★ Gerade dann, wenn Ihre Geschäfte glänzend laufen und die Mitarbeiter hoch motiviert großartige Leistungen vollbringen, sollten Sie sich auch mit zukünftigen Szenarien befassen und sich selbst immer neue Wellen schaffen. Konkret heißt das: Qualifizierung fördern, rechtzeitig in Innovationen investieren, Trends beobachten und nutzen, immer wieder „Was wäre, wenn ...“ durchspielen.
- ★ Vertrautes aufzugeben fällt fast niemandem leicht. Wenn Sie die Welle wechseln müssen, akzeptieren Sie, dass Veränderungszeiten ziemlich chaotisch sein können. Versuchen Sie auch, Ihren Mitarbeitern das klar zu machen. Es ist nur natürlich, dass diese sich nach den alten Zeiten zurücksehnen, wenn sie sich beispielsweise in einem Umstrukturierungsprozess wiederfinden. Dabei kann es vorkommen, dass häufig neue Arbeitsanweisungen gelten oder einander widersprechende Entscheidungen getroffen werden. Turbulenzen gehören zum Wandel, dürfen allerdings kein Dauerzustand werden.

Kooperieren Sie mit Gewinnern

Machen Sie den Karpfen in Ihrer Umgebung klar, dass sie, wenn sie wollen, mit Ihnen gewinnen können. Verdeutlichen Sie ihnen aber auch, dass Sie keine Energie investieren werden, um sie am Verlieren zu hindern, wenn sie das unbedingt wollen. Lehnen Sie „Jammerzirkel“ ab, und lassen Sie sich Vorschläge, Ideen und Antworten bringen statt ängstlicher Fragen oder Bedenken.

Suchen Sie sich andere Delfine, mit denen Sie schwimmen können. Akzeptieren Sie, dass Sie selbst nicht alles können. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken, und suchen Sie sich für Ihre Defizite die richtigen Partner.

Kommunizieren Sie so effizient, wie es Delfine tun

Delfine sagen die Wahrheit, weil sie damit Energie sparen. Ablenkungs- oder Täuschungsmanöver kosten Kraft und bergen hohe Risiken. Delfine wissen, was sie wollen, und kommunizieren das klar, deutlich und je nach Notwendigkeit auch vorbeugend. Sie sprechen in der Ich-Form und verzichten auf anklagende Du-Botschaften. Diese Aussagen werden Sie von Delfinen *nicht* hören:

- „Ich habe keine andere Wahl.“
- „Der macht mich noch wahnsinnig.“
- „Das ist aber schwer zu verwirklichen.“
- „So bin ich nun mal.“

Deren Sprache klingt eher so:

- „Ich werde darauf eine Antwort finden.“
- „Welche Alternativen gibt es?“
- „Ich kann mir das aussuchen.“
- „Ich will ..., ich möchte ..., ich werde ...“

Die Zukunft gehört den „Delfinen“!

In einer sich schnell verändernden Welt kann die Beschränkung auf die alten Strategien wie Abwarten, Ignorieren oder Reagieren, „wenn es so weit ist“, schnell existenzgefährdend werden. Obwohl der Delfin alle diese Strategien nach wie vor beherrscht und dann einsetzt, wenn es sinnvoll ist, kommt bei ihm eine neue Möglichkeit hinzu. Wenn der Wandel nämlich so schnell wird, dass alle anderen Strategien versagen, gibt es nur eines: den Wandel mitverursachen und damit selbst lenken.

Checkliste:

Das sollten Sie beachten, um mit Delfin-Strategien Ihre Probleme erfolgreich anzugehen

- ★ Ändern Sie Ihre Strategie, wenn etwas nicht funktioniert.
- ★ Überprüfen Sie Ihre Denkweise, wenn Sie vor einem scheinbar unlösbaren Problem stehen. Verlassen Sie „spielerisch“ Grenzen, und denken Sie: „Was wäre, wenn ...?“
- ★ Sorgen Sie für klare Zielorientierung bei sich und Ihren Mitarbeitern.
- ★ Denken Sie rechtzeitig über neue Strategien und Ziele nach.
- ★ Überwinden Sie Ihre Angst vor Veränderungen, akzeptieren Sie Chaos und paradoxe Situationen in Zeiten des Wandels.
- ★ Kommunizieren Sie offen. Sagen Sie klar, was Sie wollen und warum. Hören Sie anderen aktiv zu.
- ★ Meiden Sie möglichst die Gesellschaft von Karpfen und Haien.
- ★ Bieten Sie Kooperation an, wenn die anderen einlenken.
- ★ Schwimmen Sie nicht gegen den Strom, das kostet viel Kraft. Akzeptieren Sie, was Sie nicht ändern können, und suchen Sie in diesem Rahmen nach Alternativen.
- ★ Fördern Sie Querdenken bei sich und anderen.
- ★ Machen Sie nicht alles alleine; bilden Sie zielgerichtet ein Team mit kompetenten Partnern.
- ★ Verlegen Sie ein Problem in einen anderen Zusammenhang.
- ★ Überlegen Sie sich, wie ein Unbeteiligter Ihr Problem sehen würde.
- ★ Bauen Sie während größerer Veränderungen und Projekte Testphasen ein.

Denken Sie immer daran:

*Karpfen und Haie orientieren sich an Grenzen,
Delfine spielen damit und denken in Chancen*

Erfolgs-Strategien

Hai-Mentalität:

"Ich muss gewinnen, koste es, was es wolle. Nur die Besten kommen durch!"

Karpfen-Mentalität:

"Ich kann nicht gewinnen. Meine Unwissenheit ist mein Segen."

Meta-Karpfen-Mentalität:

"Alle Fische sollten sich lieben und füreinander sorgen. Wir müssen es nur glauben, dann wird das gütige Fisch-Universum für uns sorgen, so dass ich keine Verantwortung übernehmen muss."

Delphin-Mentalität:

"Ich möchte, dass wir beide gewinnen und dass wir elegant und überzeugend gewinnen".

(Von Dudley Lynch und Paul Kordis: Die 'Delfinstrategie')

Delphin-Strategien

Erkennen und Loslassen der veralteten und überholten Denk- und Verhaltensmuster der Haie und der Karpfen.

Die drei Delphin-Grundelemente sind: ★ Kreativität,
★ Kooperation,
★ Effizienz

Kreativität erfordert:

- » hohe Wahrnehmung
- » hohe Sensibilität
- » große Eigenakzeptanz
- » "wildes Sehen"
- » Humor und
- » Konflikt-Toleranz

Kooperation bedeutet:

- » starke Zunahme an Komplexität,
- » Korrelation und komplementäre Synergie
- » (Win-Win-Strategie).

Effizienz bedeutet: » größtmöglicher Erfolg mit geringstem Aufwand

Delphin-Daten

Das Delphin-Gehirn ist vier Mal so groß, wie das des Menschen. Es hat etwa die gleiche Leistung.

Delphine existieren seit rund 40 Millionen Jahren - nahezu unverändert. Es sind die perfektsten und intelligentesten Wesen auf der Erde. Sie werden ca. 60 bis 80 Jahre alt und sind bis zu 70 km/h schnell.

Durch einen Ultraschall-Peilstrahl erkennen sie die Gehirn-Strukturen von anderen Lebewesen, es gibt also keine Lügen und Geheimnisse für Delphine. Die Sprache ist 5 bis 6 Mal spezialisierter und formenreicher, als die der Menschen. Sie leben tatsächlich in drei Dimensionen und haben ein vernetztes, soziales Denken (Beispiel 50 Menschen-ein Stück Fleisch).

Der Teil des Gehirns, der auf abstraktes und konzeptbildendes Denken (H.D.I.-D-Quadrant) spezialisiert ist, ist bei Delphinen stärker ausgebildet, als beim Menschen. Die Komplexität der Neuronen lässt sich nach der Entwicklungszeit von über 30 Millionen Jahren nur erahnen.

Delphin-Erfolgs-Methode:

**strikte Konzentration auf das, was funktioniert,
also auf jene 20%, die 80% der Resultate produzieren.**

Delfin-Strategien im Management

- ★ Ändern Sie Ihre Strategie, wenn etwas nicht funktioniert.
- ★ Überprüfen Sie Ihre Denkweise, wenn Sie vor einem scheinbar unlösbaren Problem stehen. Verlassen Sie „spielerisch“ Grenzen, und denken Sie: „Was wäre, wenn ...?“
- ★ Sorgen Sie für klare Zielorientierung bei sich und Ihren Mitarbeitern.
- ★ Denken Sie rechtzeitig über neue Strategien und Ziele nach.
- ★ Überwinden Sie Ihre Angst vor Veränderungen, akzeptieren Sie Chaos und paradoxe Situationen in Zeiten des Wandels.
- ★ Kommunizieren Sie offen. Sagen Sie klar, was Sie wollen und warum. Hören Sie anderen aktiv zu.
- ★ Meiden Sie möglichst die Gesellschaft von Karpfen und Haien.
- ★ Üben Sie sofort Vergeltung, wenn es notwendig ist, aber nicht zu 100 Prozent. Bieten Sie Kooperation an, wenn die anderen einlenken.
- ★ Schwimmen Sie nicht gegen den Strom, das kostet viel Kraft. Akzeptieren Sie, was Sie nicht ändern können, und suchen Sie in diesem Rahmen nach Alternativen.
- ★ Fördern Sie das Querdenken bei sich und anderen.
- ★ Machen Sie nicht alles allein; bilden Sie zielgerichtet ein Team mit kompetenten Partnern.
- ★ Verlegen Sie ein Problem in einen anderen Zusammenhang.
- ★ Überlegen Sie sich, wie ein Unbeteiligter Ihr Problem sehen würde.
- ★ Bauen Sie während größerer Veränderungen und Projekte Testphasen ein.
- ★ Denken Sie immer daran: Karpfen und Haie orientieren sich an Grenzen, Delfine spielen damit und denken in Chancen.