

Red Paper

Projektmanagement? Nein danke.
Anleitung zur Gestaltung
der projektfreien Erfolgsorganisation

von Sonja Radatz

2013

„Sollen wir nun die Projekte einfach canceln oder was? Und: Was bringt uns das?“ lauten die irritierten Fragen vieler CEOs und Geschäftsführer. „Nein, das allein bringt nichts und reicht auch nicht aus, um zukünftig nachhaltig erfolgreich zu sein“, meint Sonja Radatz: Es geht aus ihrer Sicht vielmehr darum, die Organisation grundlegend neu aufzustellen, um in der Generation Y und Z und in unseren hybriden Märkten konsequent erfolgreich zu sein. Und da können wir auf Projekte getrost verzichten.“

Wie die projektfreie Relationale Organisation gestaltet werden kann, welche Gewinnpotenziale und Hebeleffekte mit ihr genutzt werden können und warum wir keine Projekte mehr brauchen, verrät sie in ihrem Red Paper.

1. Relationale Organisationsgestaltung:	
Die projektfreie Organisation	3
1.1. Ein klarer Rahmen – oder: Was wollen Sie wirklich?	4
1.2. Die Relationale Aufbauorganisation rund um den strategischen Treiber, oder: Wie sorgen Sie für die passende Grundlage?	5
1.3. Die Relationale Ablauforganisation ohne Prozessgestaltung „von oben“	8
1.4. Die Schaffung des gemeinsamen „Optimalbilds“	9
2. Relationales Management & Führung in der projektfreien Organisation	10
3. Warum die Ära des Projekt- Managements zu Ende gehen darf	11
4. Fazit	13
Literatur	14
Vertiefende kostenlose Artikel & Videos zum Download	14
Weiterführung des Relationalen Dialogs	15
Zur Autorin	17

1. Relationale Organisationsgestaltung: Die projektfreie Organisation



Christine Lietz/ www.pixelio.de

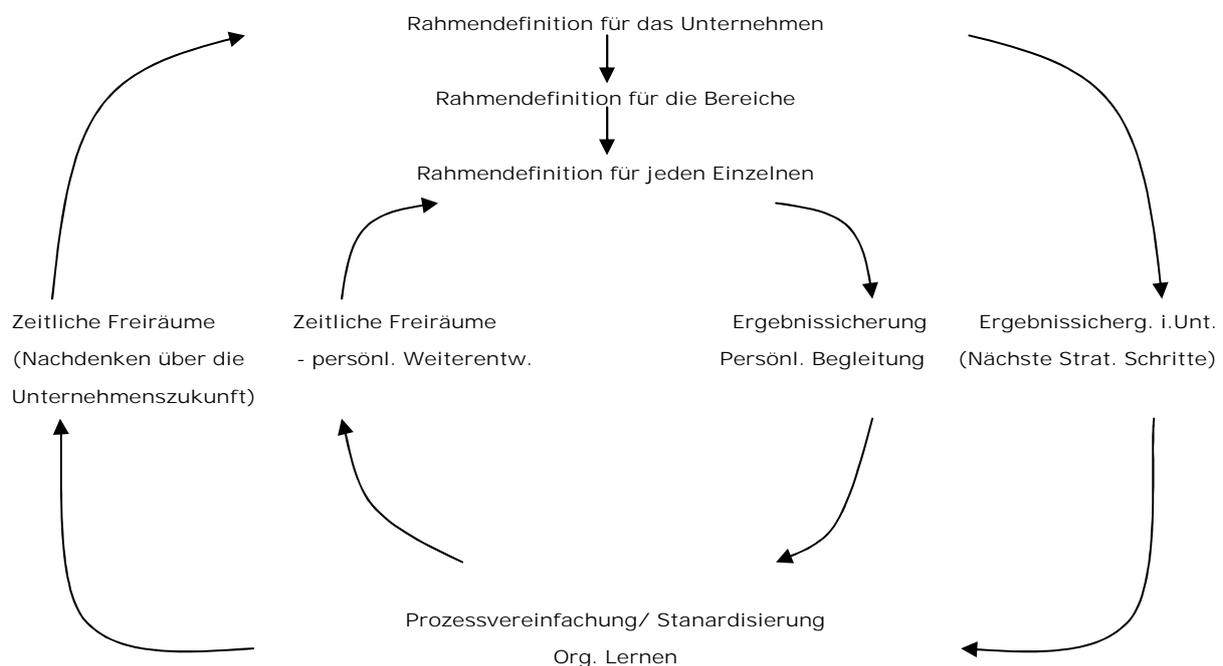
Zweifelsfrei: Relationale Unternehmen ticken grundlegend anders. Begriffe wie Entrepreneurship, Ergebnissicherung, Lernende Organisation und Hyper-Innovation sind darin eine Verständlichkeit.

Bleibt die Frage:

Was unterscheidet das Relationale Unternehmen von den klassischen, die wir landauf, landab seit vielen Jahrzehnten leben?

Ich stelle gerne die Relationale Unternehmensführung als Kreislauf dar (siehe Abbildung).

Abb. 1: Das Relationale Unternehmensführungsmodell



1.1. Ein klarer Rahmen, oder: Was wollen Sie wirklich?

Welche Ergebnisse brauchen Sie verlässlich jeden Monat, damit Ihre Organisation (oder, wenn Sie für einen Bereich verantwortlich sind: damit Ihr Bereich) nachhaltig erfolgreich ist?

Wenn Sie über diese Frage nachdenken – und über diese Frage lässt sich Stunden, Tage, Wochen nachdenken! –, dann entstehen vermutlich unterschiedliche Bilder in Ihrem Kopf – Quantitäten wie auch Qualitäten.

Achtung: Rahmen sind keine „Ziele“!

Worin bestehen die Unterschiede zwischen „Zielen“ und „Rahmen“?

Das habe ich in der folgenden Übersicht zusammen gefasst (siehe Abbildung).



Dieter Schütz/ www.pixelio.de

Abb. 2: Die Unterschiede zwischen „Zielen“ und „Rahmen“

Ziele	Rahmen
Sind meist als „Steigerung“ formuliert (10% mehr bis Ende des Jahres), daher häufig Formulierung in Wachstum	Werden zero based gestaltet, daher Formulierung in absoluten, laufend zu erbringenden Ergebnissen
Haben ein zeitliches Ende (bis...)	Gelten laufend
Meist viele KPIs	Ein bis max. 3 KPIs
Werden zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verhandelt	Stellen ein undiskutierbares Angebot dar
Werden halbjährlich oder jährlich geprüft	Werden wöchentlich oder monatlich geprüft und begleitet
Können auch „nicht erreicht“ werden	Müssen jedenfalls erreicht werden
Werden bei Erfüllung häufig belohnt (Prämien)	Erfüllung gegen Gehalt

Der Rahmen des Unternehmens bzw. der Organisation wird von der Unternehmensleitung gestaltet und entschieden (was bedeutet: Er wird nicht mit den Führungskräften „abgestimmt“ oder „verhandelt“, sondern diesen vorgestellt, samt Ausgabe von Heuerkarten...).

Und es gibt ein sehr einfaches Erkennungsmerkmal für die Erfüllung des Rahmens: Wer den Rahmen erfüllt, wird von oben für gewöhnlich „verschont“ und „in Ruhe gelassen“. Oder umgekehrt formuliert: Wenn Sie keine Ruhe von oben haben, können Sie davon ausgehen, dass Sie den Rahmen (noch) nicht erfüllen; vielleicht die Ziele, die Sie vorgegeben bekommen haben, aber nicht den Rahmen, den Ihr Vorgesetzter bzw. die Vorgesetzten Ihres Vorgesetzten umfassend ausgefüllt sehen wollen.

1.2. Die Relationale Aufbauorganisation rund um den strategischen Treiber, oder: Wie sorgen Sie für die passende Grundlage?

In den vielen Jahren, in denen ich nun den Erfolg von Unternehmen begleite, habe ich viele verschiedene Arten von Aufbauorganisationen erlebt. Den meisten ist eine Eigenschaft gemein: Sie sind – so wie sie bisher konzipiert waren – nicht geeignet, um einen etwaigen NEUEN Rahmen (ein neues Ergebnis) zu erbringen; und die allermeisten Organisationen, die ich kenne, sind leider nicht einmal geeignet, um überhaupt irgend einen Rahmen verlässlich zu erfüllen.

Damit meine ich, dass die Verantwortungen verschwimmen; und dass die Leitung verzweifelt versucht ist, Ergebnisse „abzuholen“ und an jeder Stelle immer wieder die Auskunft erhält, „Ich würde ja gern, aber die anderen...“

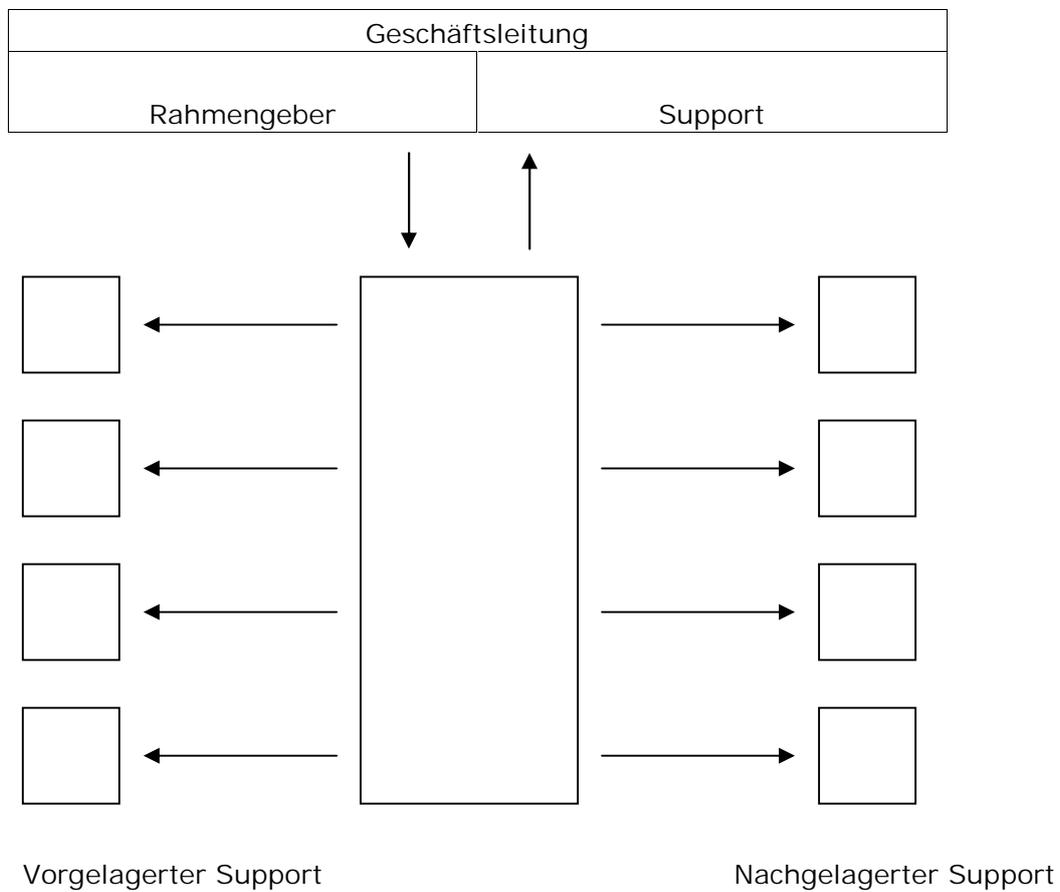
Die zentrale Problematik der klassischen Aufbauorganisation liegt – neben vielen weiteren Themen, die damit einher gehen – meines Erachtens darin, dass alle Bereiche gleich berechtigt nebeneinander stehen. Und aus diesem Ansatz heraus entstehen auch erst all die Folgeerscheinungen, die dann zu solch krausen Ideen wie „Projektmanagement“ führen: die Vorgangsweise der „Abstimmung“ und Erlangung von „Zustimmung“ unter allen Bereichen, oft auch „Partner“ genannt; riesige Rollouts in Supportabteilungen (IT, HR, Controlling, QM, Logistik etc.), die dann alle produktiven Bereiche komplett blockieren; die gemeinsame Gestaltung von Strategien, Prozessen und Plänen zwischen allen Bereichen eines Unternehmens.

Die Relationale Organisation unterscheidet zwischen dem strategischen Treiber als jenem Bereich im Unternehmen, aus dem die Unternehmensleitung zukünftig die Erfüllung des Unternehmensrahmens abholt (und das ist in den seltensten Fällen der IT Bereich oder die Buchhaltung) und allen anderen Bereichen, den Support-Bereichen, die dem Strategischen Treiber vor- oder nachgelagert sind und nur dafür da sind, dass der Strategische Treiber optimal sein Ergebnis erbringen kann; ihm also komplett und ausschließlich zuarbeiten. Was nicht bedeutet – und das sei gleich vorweg gesagt – dass der Strategische Treiber „mehr Wert“ wäre als die Support-Bereiche.



Katharina Wieland Müller/ www.pixelio.de

Abb. 3: Die Relationale Aufbauorganisation



„Alles dreht sich um den Strategischen Treiber“ – das gilt im Relationalen Ansatz: Der Strategische Treiber sorgt dafür, dass das Unternehmen jenseits von albernen Matrix-Organisationen oder der Frage „Linie oder Stab?“ endlich erfolgreich wird und nicht ständig versucht werden muss, „trotz“ aller Supportbereiche die Erwartungen an den eigenen Bereich mühsam und über Umwege zu schaffen.

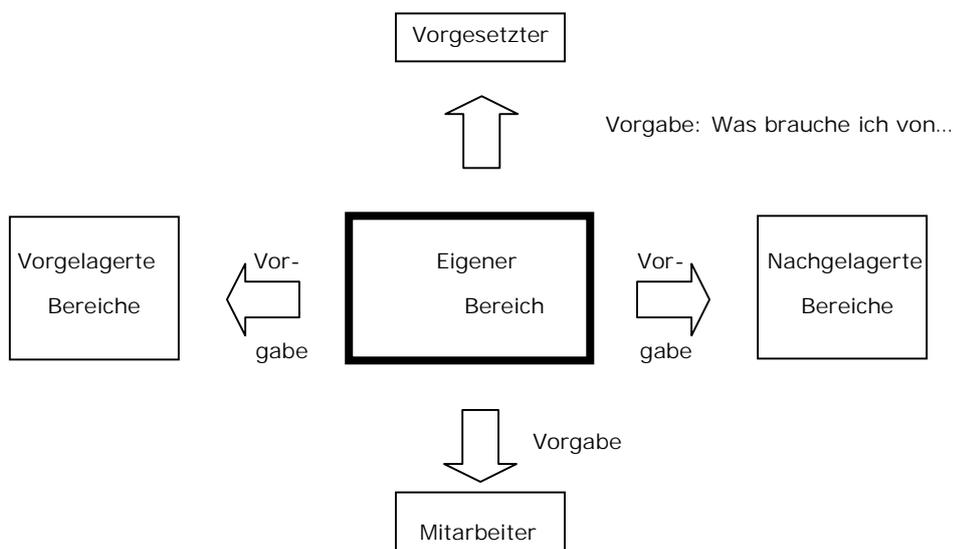


Zwischen allen – und damit meine ich wirklich ALLEN – Bereichen wird auf gleicher Augenhöhe kommuniziert und verkauft bzw. eingekauft. Jeder ist also von jedem abhängig – in ganz unterschiedlichen Belangen. Und der „Klebstoff“, der so manchen zwischen den Schnittstellen entstehenden Riss wieder verfügt, ist der Vorgesetzte, der nicht wie häufig in der klassischen

Jürgen Jotzo/ www.pixelio.de

Führung praktiziert die beiden Uneinigen trotz drohender Nichterfüllung des Rahmens dazu anhält, das Problem „untereinander“ zu lösen, sondern sofort in die Bresche springt und den Prozess wieder kittet und zum Funktionieren bringt. – Schließlich zieht er ja selbst großen Vorteil daraus, bzw. wirkt jedes Nichtfunktionieren wieder wie ein Bumerang negativ in Form der „Nichterzielung von Ergebnissen“ auf ihn zurück.

Abbildung 4: Die Heterarchie in der Relationalen Organisation



Die Prozessgestaltung in der Ablauforganisation – da beginnen die Projektmanagement-Fans, sich die Hände zu reiben. Es muss doch möglich sein, zumindest hier ein kleines Projektchen zu gestalten...? Wie sollen denn sonst über viele Bereiche abgestimmte Prozesse zustande kommen?

Auch an dieser Stelle enttäusche ich Sie gerne.



Wenn ich im Relationalen Ansatz davon ausgehe, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen der Entrepreneur seines (kleinen) Unternehmens im Unternehmen ist, also jeden Tag sein marktgerechtes Ergebnis an die jeweilige andere Schnittstelle – an das „Nachbar-Unternehmen“

Konstantin Gastmann/ www.pixelio.de

verkauft, dann ist ihm eine etwaige Prozesskette egal. Das klingt zwar vielleicht im ersten Moment seltsam – aber ich formuliere es so hart, weil ich zu oft in den vergangenen Jahren erlebt habe,

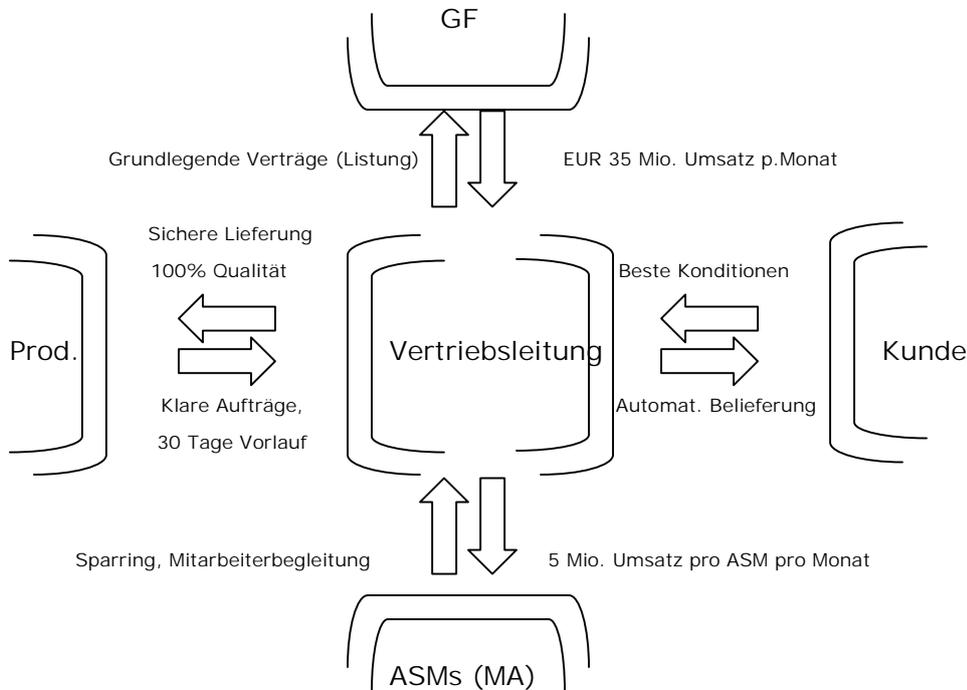
- dass alle Unternehmensmitglieder sich nicht nur laufend Gedanken über alle anderen Bereiche machen (die sie weder etwas angehen, noch von ihnen beeinflusst werden können: Worum sollte sich das Management (eigentlich) kümmern? Was wäre von der Logistik aktuell zu tun? Was müsste in der Produktion dringend verändert werden? etc),
- sondern dass dann leider auch noch „in den Bildern anderer gemalt wird“, d. h. ihnen „dreingepfuscht“ wird (oft in der edlen Verpackung der „Hilfe“ und „Unterstützung“...).

1.3. Die Relationale Ablauforganisation ohne Prozessgestaltung „von oben“

Anstatt „Prozesse zu gestalten“, werden in der Relationalen Organisation nur zwei Schnittstellen definiert und eingehalten: Die Schnittstelle des „Verkaufs“ und jene des „Einkaufs“. Wie die jeweiligen Ergebnisse geliefert werden, braucht den Einzelnen nicht zu interessieren – wichtig ist lediglich, dass sie entsprechend der Vereinbarung geliefert werden: in der vereinbarten Qualität, zu den vereinbarten Kosten und zum vereinbarten Zeitpunkt. Damit die eigenen Ergebnisse erzielt werden können, ist immer auch das Einhalten bestimmter „Qualitäten“ auf der anderen Seite notwendig – und so ergibt sich

das für alle Verantwortlichen bindende Modell der Relationalen Prozessgestaltung (siehe Abbildung).

Abb. 5: Das Modell der Relationalen Prozessgestaltung und ein Beispiel



Was im Beispiel plakativ dargestellt ist, wird in der Praxis meist sehr genau vereinbart – und gilt, solange das Procedere geeignet ist, das gewünschte Ergebnis bei jedem Verantwortlichen herzustellen. Ist dies nicht mehr gewährleistet, so wird das Procedere im eigenen „Mini-Unternehmen“ sofort verändert – ohne jemand „fragen zu müssen“, ohne einen Change-Prozess, ohne ein Projekt.

1.4. Die Schaffung eines gemeinsamen Optimalbilds

Ich benötige für die Erarbeitung des gemeinsamen Optimalbilds (alle Vorstandsmitglieder mit dem CEO; oder: alle Führungskräfte, gemeinsam mit der Leitung; oder: zunächst alle Führungskräfte mit der Leitung, und später erarbeiten alle Mitarbeiter eines Unternehmens mit der Leitung gemeinsam deren Optimalbild innerhalb des Rahmens) etwa 4 – 6 Stunden, inkl. der Vermittlung des Unternehmensrahmens (die Leitenden bzw. Führungskräfte haben dann bereits im Voraus ihren Rahmen angeboten bekommen und ihre „Heuerkarte abgegeben“ – sind also als Leitende bzw. Führungskräfte bestätigt).

Ich gehe nicht nur davon aus, dass das erarbeitete Optimalbild sofort gelebt werden kann, sondern dass es auch sofort gelebt werden sollte.

Warum? Weil die Verkündung des Rahmens gemeinsam mit der Definition des Optimalbilds aus meiner Sicht den Umzug in ein neues Haus darstellt: Das alte Objekt wird ausgeräumt, verlassen und verriegelt; im Umzugswagen befindet sich alles,



Bernd Kasper/ www.pixelio.de

was die Organisation neu oder gebraucht mitnehmen will (auch wenn es im neuen Haus mit dem neuen Arrangement ganz anders aussehen wird), und dann – ja, dann setzt sich der Wagen in Bewegung und hält erst vor dem neuen Domizil.

Es macht aus meiner Sicht keinen Sinn, mit diesem Umzug zu warten – und das wird mir auch von allen Unternehmensleitern bestätigt, die durch den Relationalen Prozess in eine andere Form der Unternehmensführung begleitet wurden.

Natürlich wird alles zu Beginn noch nicht so recht klappen, die Ergebnisse werden nie und nimmer voll erzielt werden, und Sie werden viele Situationen erleben, in denen Sie zwar das Neue leben wollen, dies aber noch nicht so gut gelingt. Was aber wesentlich ist: Alle halten am neuen Optimalbild fest und orientieren sich daran – anstatt an früheren Vorgaben.

Der nächste Schritt ergibt sich dadurch, dass sowohl die Rahmenkriterien als auch die Optimalbild-Kriterien in jedem Board Meeting von den Mitgliedern kurz und knapp beurteilt werden:

- Haben wir die Rahmenkriterien voll und ganz erfüllt?
- Wo stehen wir mit der Erfüllung unseres Optimalbilds auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = gar nicht erfüllt, und 10 = voll und ganz gelebt?

Aus der Rahmenerfüllung und dem Grad der Erfüllung des Optimalbilds wird dann kurz herausgearbeitet, welcher nächste große Schritt nun ansteht. Das kann z.B. auf Vorstandsebene die Neudefinition der Kunden oder die Neuausrichtung der Organisation im Vertrieb sein.

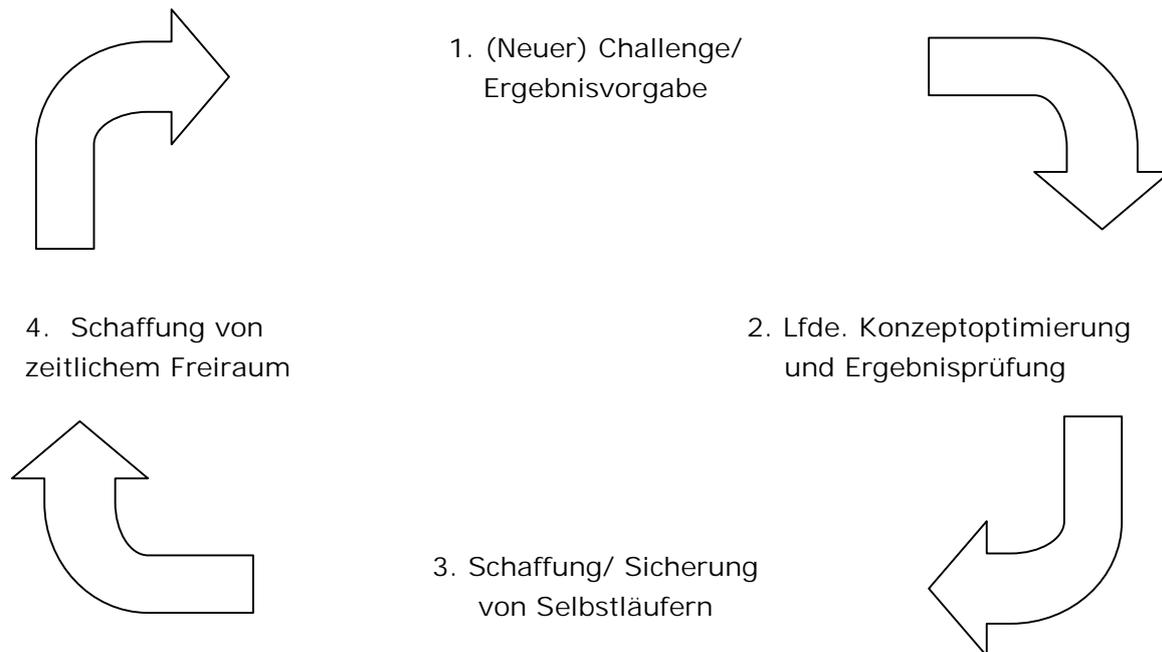
2. Relationales Management & Führung in der projektfreien Organisation

Relationales Management und Relationale Führung sind denkbar einfach. Und eines sei gleich vorweg gesagt: Fast alles, von dem Sie bisher dachten, es wäre notwendig, braucht es meiner Ansicht nach nicht. Vielmehr das Gegenteil davon. Sie wollen ja

schließlich auch das Gegenteil des Bisherigen erreichen: Echte Eigenverantwortung. Mitarbeiter als denkende, kreative, interessierte Experten. Die geforderten Ergebnisse. Weiterentwicklung. Und ein hohes Maß an Innovation.

Das Relationale Leadership-Modell (Abbildung) schließt den Kreis zwischen Unternehmensrahmen (Unternehmensergebnis), der Sicherung der Ergebniserzielung beim Einzelnen und der gezielten Weiterentwicklung der Organisation in Richtung nächstes Level.

Abb. 6: Das Relationale Leadership Modell



3. Warum die Ära des Projekt-Managements zu Ende gehen darf

Warum spreche ich von Projektwahnsinn?

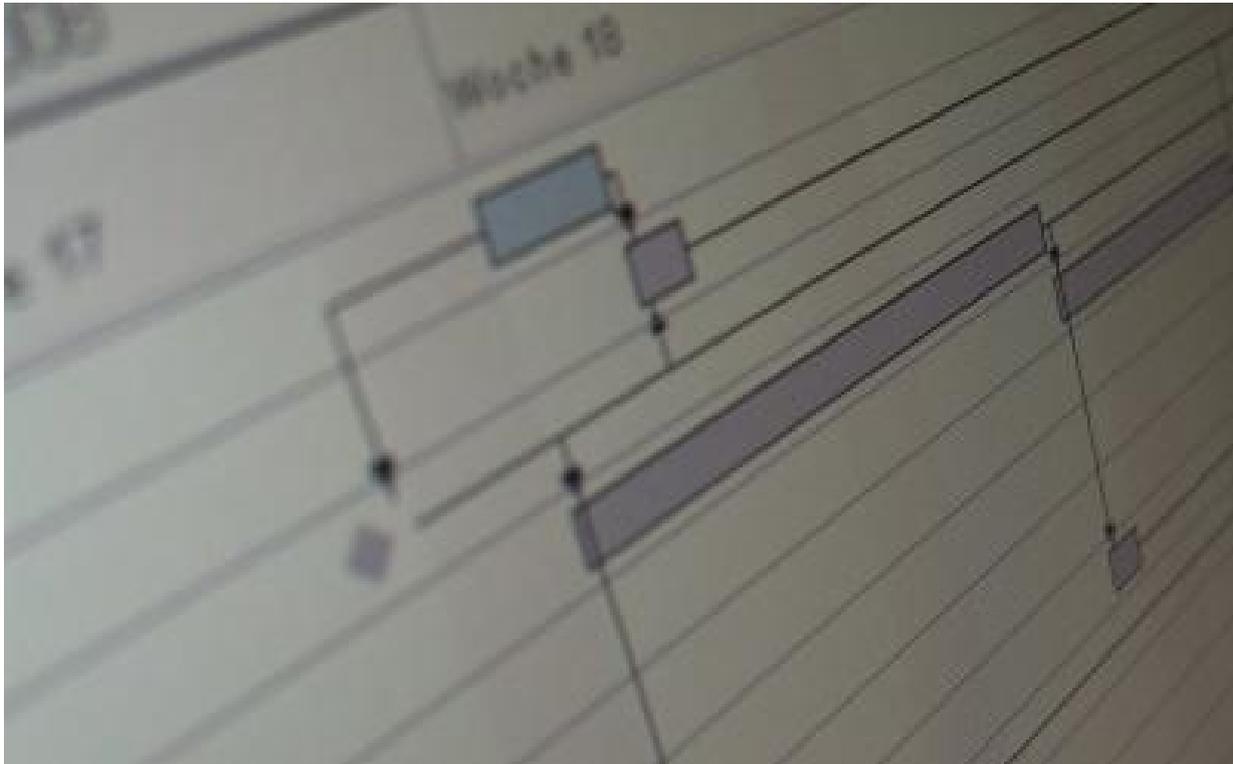
Weil ich erlebe,

- Dass vom Mitarbeiter über die Führungskraft bis hin zur Unternehmensspitze unendlich viel Zeit in Meetings verbracht wird
- Dass der Widerstand wächst – der Widerstand, Themen umzusetzen, die jemand anders entwickelt und verabschiedet hat und voll in den eigenen Bereich hineinspielen (und dafür sorgen, dass der Erfolg des eigenen Bereichs bedroht wird)
- Dass das Burnout-Syndrom zunimmt – als Folge eines gefühlten Dauerlaufs im Hamsterrad, gepaart mit fehlender Wertschätzung (die ja gar nicht mehr entstehen kann, wenn Erfolge auf ganz vielen Ebenen „irgendwo“ erbracht werden).
- Dass die Unternehmen nicht mehr die gewünschten und notwendigen Ergebnisse erbringen, weil die Mitarbeiter „zu“ sind mit Arbeit und nicht mehr ansprechbar für neue Themen, die Unternehmen wie eine zähe, schlammige Masse agieren und

Entrepreneurship, Flexibilität und Instant-Entscheidungen sich bereits Lichtjahre vom Unternehmen entfernt haben

- Dass Innovation fehlt, obwohl sie doch so dringend nötig wäre: Nicht, weil die Mitarbeiter doofer wären als früher. Sondern weil wir sie „entsprechend“ organisieren und managen.

Ganz ehrlich: Ich halte nichts von einer Organisations- und Managementformen, die eine solche Konstellation erzeugen.



Inna Pommeranz/ www.pixelio.de

Folgende Problemfaktoren erlebe ich hier, die wir mit der projektfreien Organisation spielend umschiffen können:

1. Projektmanagement verwischt Verantwortungen: Denn es gibt dann immer gleichzeitig viele, die im Unternehmen „Hier!“ rufen, wenn es um zentrale Themen geht. Und jeder mischt mit...
2. Projektmanagement verwischt aber auch die Ergebniserzielung. Warum? Weil jeder gerade „in Projekten untergeht“ und keiner so richtig messen kann, welche Ergebnisse der Mitarbeiter dort erzielt. Gemessen in Meetingstunden ist er ja „produktiv“ – aber wollten Sie das auch?
3. Projektmanagement macht den eigenen Bereich „unführbar“: Denn jeder ist der „Diener vieler Herrn“ – und der „echte“ Vorgesetzte weiß meist gar nicht, ob sein Mitarbeiter erfolgreich ist... während die Projektleiter immer nur Auskunft zum eigenen Projekt geben können.
4. Projektmanagement vernichtet teure und wertvolle Arbeitszeit! Denken Sie nur an die vielen Projektmeetings, die „zur Abstimmung“ einberufen werden. Wenn die Dinge im eigenen Bereich passieren, braucht es auch keine Abstimmung.

5. Projektmanagement hemmt die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit. Warum? Weil Projekte auf längere Zeit angelegt sind. Und das macht unsere globale Kurzlebigkeit nicht mit.
6. Projektmanagement stärkt die Macht der Projektleiter, vernichtet aber nachhaltig Entrepreneurship, Eigenverantwortung und Innovation beim Individuum: Wer immer nur ein Rädchen ist, hat auch keinen Erfolg zu verzeichnen (Übrigens: Wann haben Sie zuletzt etwas Wertvolles „bewerkstelligt“?).
7. Projektmanagement negiert die Expertise und Erfahrung des Einzelnen: Da werden doch tatsächlich an den „eigentlich Verantwortlichen“ vorbei die Themen manövriert und Neues entwickelt. Da sind dann tatsächlich „Neulinge“ am Werk...
8. Projektmanagement verlangsamt das Fortkommen des Unternehmens – oder bringt es sogar zum Stillstand: Denn es wird in den einzelnen Bereichen nicht mehr „gedacht“, weil kein Engpass erlebt und dessen Lösung erforderlich ist. Da wartet lieber jeder bis etwas „von oben kommt“.
9. Projektmanagement fördert Micro Management in der Unternehmensleitung: Ja, die Unternehmensleitung ist beschäftigt. Und wie! Projektmanagement ist immer mit Chefsache. Und plötzlich wird die Unternehmensleitung zum Projektmitarbeiter – und sitzt wie bestellt im Projektmeeting.
10. Last but not least: Das dahinter stehende Denken steuert jede Organisation verlässlich in die Sackgasse. Warum? Weil es nicht darum geht, Themen für die Bereiche und Mitarbeiter „aufzubereiten“, „durchzusteuern“ und zu „kommunizieren“, sondern aus meiner Sicht endlich Ergebnisfokussierung mit verlässlicher Ergebniseinholung gefragt ist.

4. Fazit

Es macht Sinn, das Unternehmen schon heute neu zu denken. Mit sensationell geringem Aufwand entsteht binnen weniger Stunden eine neue, funktionierende Organisation, die es schafft, die Ergebnisse auf innovative Weise nachhaltig und konsequent zu erzielen. Ab sofort wird das Neue gelebt – anstatt hunderte Stunden mit sinnlosen „Change-Workshops“ oder in „Steuerungsgruppen“ zu verbringen.

>> UNTERNEHMENSBEGLEITUNG MIT FLAT RATE von Sonja Radatz: Tel. +43 699 11 45 48 04 oder s.radatz@irbw.net für ein kostenloses Erstgespräch.
PROSPEKT

>> NEUES BUCH „DAS ENDE ALLEN PROJEKTMANAGEMENTS“ von S. Radatz. EUR 15,90. Bestellung: shop.irbw.net

>> NEUE DVD „DIE GESTALTUNG DER PROJEKTFREIEN ERFOLGSORGANISATION“. EUR 9,90. Bestellung: shop.irbw.net

Literatur

Radatz, S. (2009): Veränderung verändern. Das Relationale Veränderungsmanagement. Wien: 2009.

Radatz, S. (2010): Wie Organisationen das Lernen lernen. Hohengehren: 2010.

Radatz, S. (2012): Relationale Führungsbegleitung, in: LO Lernende Organisation Nr. 68 – Juli/ August 2012.

Radatz, S. (2013): Das Ende allen Projektmanagements. Erfolg in hybriden Zeiten mit der Relationalen Organisation. Wien: 2013.

Radatz, S. (2013a): Relationale Führungs- und Unternehmensbegleitung: Auf dem Weg zum zukunftsweisenden „UND-Unternehmen“, in: LO Lernende Organisation Nr. 71 – Juli/ August 2013.

Vertiefende kostenlose Artikel & Videos zum Download

Blog

Radatz inspiriert – der Blog von Sonja Radatz. Kostenloses Abo (RSS Feed): www.irbw.net

Download kostenlose Artikel auf der IRBW Website www.irbw.net

Pickl, R.: Das Ende der Entscheidungsträger

Radatz, S.: Grundzüge einer Relationalen Betriebswirtschaftslehre

Radatz, S.: Ja, wenn Coaching einfach wäre...

Radatz, S.: Warum Relationale Führungskräfte coachen – und wie

Radatz, S.: Relationale Führungs- und Unternehmensbegleitung: Auf dem Weg zum zukunftsweisenden „UND-Unternehmen“

Radatz, S.: Relationale Führungsbegleitung. Führung. Mit. Selbstverantwortung. Einfach. Tun.

Radatz, S.: Das Relationale Wirksamkeitsmodell: Das Ende des Change Managements – der Beginn effektiver Unternehmensgestaltung

Radatz, S.: Der nächste Schritt in der Teamarbeit

Relationale Meilensteine im Vertriebs Erfolg

Radatz, S.: Lernende Organisation verzweifelt gesucht: Wann endlich lernt die Organisation?

Radatz, S.: Juwelen Relationaler Unternehmensführung

Radatz, S.: Das Ende des Micro Managements – der Beginn strategischer Unternehmensführung

Radatz, S.: Ein Plädoyer für die Ergebnisorientierung. Bringt mehr. Macht mehr Spaß.

Radatz, S.: Fallen und potenzielle Gewinne des Konsequenzenmanagements Der nächste Schritt in der Teamarbeit

Radatz, S.: Relationale Meilensteine im Vertriebserfolg

Videos

Sonja Radatz zum Relationalen Ansatz – www.irbw.net bzw. Youtube

Sonja Radatz zum Hebelpunkt im Relationalen Ansatz - Youtube

Sonja Radatz zum Relationalen Coaching – www.irbw.net

Sonja Radatz über Beratung ohne Ratschlag - Youtube

Sonja Radatz zum Relationalen Leadership – www.irbw.net

Sonja Radatz zur Relationalen Unternehmensbegleitung – www.irbw.net

Bücher, Toolbox, GIGA LOs

Alle Bücher von Sonja Radatz, die Relationale Toolbox und die 170 Seiten starken GIGA LO´s mit den Best-of-Artikeln zum Thema finden Sie auf shop.irbw.net.

Weiterführung des Relationalen Dialogs

Newsletter

Der IRBW Newsletter bringt jeden Monat ein zentrales Thema auf den Punkt – mit den aktuellen Artikeln und Informationen zur Relationalen Praxis. Newsletter anmelden: www.irbw.net

LO Lernende Organisation

Die Zeitschrift LO Lernende Organisation kommt 6 x pro Jahr zu den Schwerpunktthemen der Unternehmenspraxis heraus – als Print bzw. pdf. Probeheft-Bestellung: www.irbw.net

Linked In Gruppe „Relationale Management Praxis“

In ihrer Linked in Gruppe ist Sonja Radatz persönlich im Dialog zu den aktuellen Themen der Gruppe. Join us auf Linked in!

XING Gruppe „Relationales Denken und Handeln in der Praxis“

Bereits 700 Mitglieder umfasst die XING Gruppe „Relationales Denken und Handeln in der Praxis“ von Sonja Radatz. Hier finden Vernetzung, Austausch und Dialog statt – und die Teilnehmer profitieren als Erstes von den neuesten Gedanken von Sonja Radatz.

Relationale Frühjahrs- und Herbstinspiration

Zweimal pro Jahr veranstaltet das IRBW einen kostenlosen Inspirationstag, an dem Sonja Radatz ihr neuestes Modell vorstellt, und ein Unternehmen sein Relationales Unternehmenskonzept in der Praxis vorstellt. Die Veranstaltung ist DAS Highlight für

innovationsfokussierte Führungskräfte, Geschäftsführer, CEOs und Vorstände sowie HR Experten. Informationen: seminare@irbw.net

Relationale Weiterbildung

Sonja Radatz spannt mit ihrem Relationalen Professional Lehrgang den kompletten Bogen über den von ihr entwickelten Ansatz. Details zum Lehrgang und zu anderen Weiterbildungen finden Sie auf der Website www.irbw.net.

Zur Autorin: Sonja Radatz



Begründerin des Relationalen Ansatzes, ist Eigentümerin und Geschäftsführerin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung (IRBW) in Wien, Schloss Schönbrunn, das sie 1998 gründete, und das heute in ganz Europa erfolgreich tätig ist.

Die Bestseller-Autorin u.a. von „Beratung ohne Ratschlag“ ist seit über 20 Jahren gefragte Un-

ternehmens- und Führungsbegleiterin, Coach sowie Gastdozentin an Universitäten im In- und Ausland. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Entwicklung Relationaler Theorien, Modelle, Methoden und Instrumente im breiten Spektrum von Betriebswirtschaftslehre, Management und Lehre, also auch an den Schnittstellen Schule, Universität und Nonprofit-Organisationen - immer ausgehend von der zentralen Relationalen Überlegung: „Gestalten Sie, sonst werden Sie gestaltet!“.

Sonja Radatz hat ihr Wissen bereits in über 300 Fachartikeln sowie 14 Büchern publiziert. Praxisnähe und Verständlichkeit ist dabei stets ihr Credo. Die Kunden von Sonja Radatz sind vorwiegend CEOs und Geschäftsführer international tätiger Unternehmen aller Branchen. Sie schätzen an ihr besonders, dass sie sofort und „gnadenlos“ auf den Punkt kommt, komplexe Aufgaben und Zusammenhänge sehr klar strukturiert und einfache Hebelpunkte definiert.

2001 gründete sie die Zeitschrift „LO – Lernende Organisation“ www.lo.irbw.net, in der sie bis heute als Herausgeberin und Chefredakteurin fungiert. Bereits 2003 wurde sie für ihr Lebenswerk mit dem Deutschen Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik in Berlin ausgezeichnet.

Dr. Sonja Radatz ist telefonisch unter +43 699 11 45 48 04 bzw. per Mail unter s.radatz@irbw.net erreichbar.