



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Relationales Denken – erfolgreich in der Praxis



N°76 November / Dezember 2013

ISSN 1609-1248

Euro 22,50 / sFr 36,-

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



Rainer Bösch

Betriebswirt mit Managementenerfahrung, begleitet als HR Businesspartner für Forschung und Entwicklung in einer internationalen Unternehmensgruppe die Veränderungsprozesse auf organisationaler und individueller Ebene.

Neue Teams für die Zukunft „relational“ entwickeln

von Rainer Bösch

Lässt sich der Relationale Ansatz auch „einfach so“ in der Praxis anwenden? Und dann sogar nur beschränkt auf einen kleinen Unternehmensbereich? Rainer Bösch, HR Business Partner F & E bei der Ivoclar Vivadent AG, wagte diese Herangehensweise – und erzielte überraschende Ergebnisse, aber auch große Erfolge in einem Teilbereich des Unternehmens.

1. Ausgangssituation

Im Zuge der Nachbesetzung des Leiters der Sektion „Forschung und Entwicklung“ wurden einzelne Fachbereiche neu strukturiert. Daraus entstanden Teams mit einer neuen personellen Besetzung und neuer Ausrichtung. Ende Oktober trat der Abteilungsleiter eines neu geschaffenen Teams mit der Bitte an mich heran, den Teamentwicklungsprozess zu unterstützen, um möglichst rasch eine entsprechend gute Performance des Teams zu erreichen. Mit dem Jahreswechsel sollten die Veränderungen vollzogen werden; somit betrug der Zeitraum für

die Vorbereitung und Umsetzung zwei Monate. Meine bisherigen Erfahrungen mit Teamentwicklungs- und Strategieprozessen waren geprägt von

- hoher Anfangsmotivation der Teilnehmer
- langwierigen Diskussionen über den Erarbeitungsprozess während des Workshops sowie
- sehr umfangreichen, detaillierten Umsetzungsplänen mit langen Zeithorizonten.

Die Umsetzung der Vorhaben wich meist sehr stark von den gesteckten Erwartungen ab und konnte meist bestenfalls als Teilerfolg bezeichnet werden.

2. Auswahl des Modells

Aufgrund der angeführten Erfahrungen kam für mich dieses „klassische“ Modell nicht mehr in Frage und ich suchte nach Alternativen.

Mehr oder weniger zufällig entdeckte ich das Buch „Relationales Veränderungsmanagement“, das schon seit geraumer Zeit in meinem Besitz war, wieder. Nach intensiver inhaltlicher Auseinandersetzung überzeugte mich der Ansatz.

Deshalb entschied ich mich nach kurzer Überlegung, den „relationalen“ Weg zu gehen und anhand dieser Unterlagen das Konzept zu entwickeln und umzusetzen. Aufgrund der kurzen Vorlaufzeit waren die Voraussetzungen herausfordernd, da an eine Ausbildung nicht zu denken war und nur das Buch als Information und Grundlage zur Verfügung stand. Mein Plan war es, zunächst den Abteilungsleiter und seinen Vorgesetzten zu überzeugen und anschließend mit Hilfe eines Workshops das Konzept in die Tat umzusetzen.

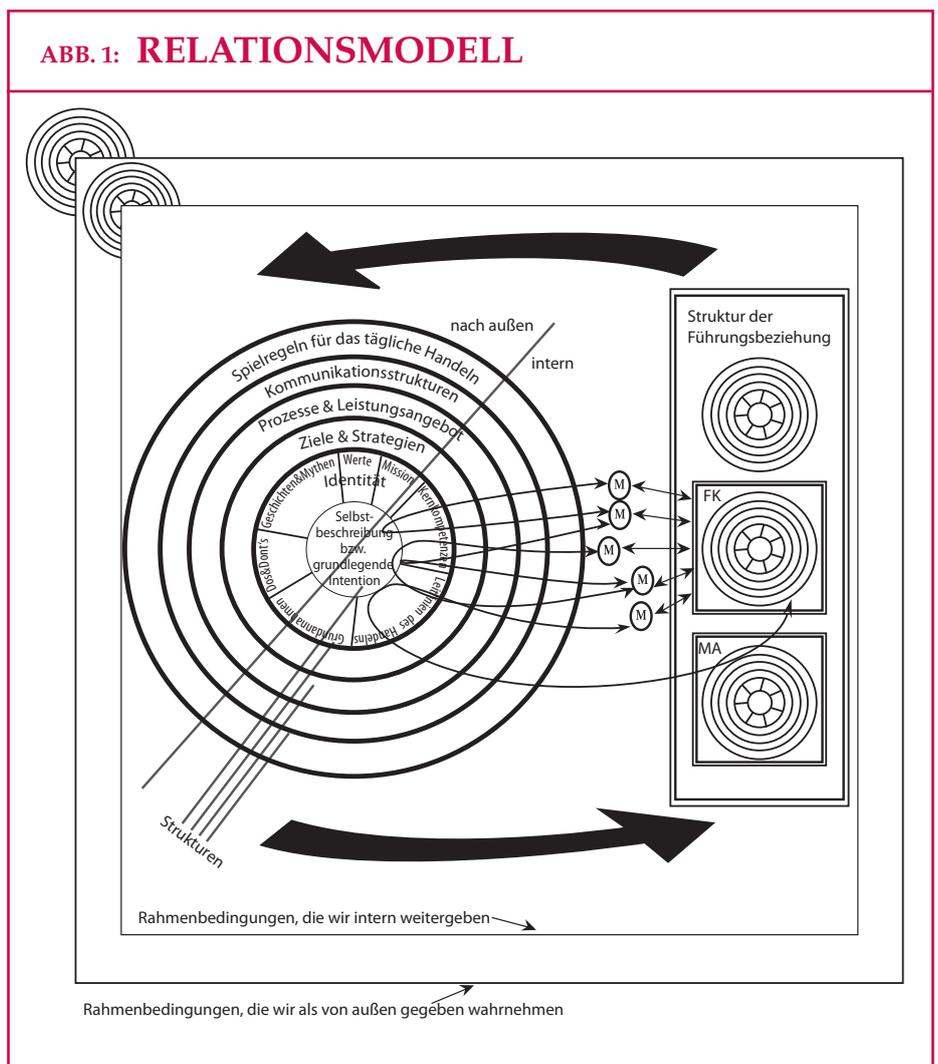
3. Erste Erfahrungen

Vorbereitung für den Workshop

Im ersten Schritt erstellte ich auf Basis des Buches eine kurze Präsentation für den Abteilungsleiter und konnte ihn damit für diesen Ansatz gewinnen. Der Fokus auf die Prozessvorgaben des relationalen Modells war maßgeblich für den Erfolg.

Wir klärten den äußeren Rahmen und definierten daraus den inneren. Daraufhin beschäftigten wir uns mit der grundlegenden Intention der Abteilung und erarbeiteten daraus ihre Identität. Davon leiteten wir die Ziele und Maßnahmen ab, um diese Identität umzusetzen. Zusätzlich erarbeiteten wir noch die relevanten Prozesse und die Spielregeln der Kommunikation (siehe Abb. 1).

Um den Rahmen der Abteilung zu definieren, präsentierte ich das Modell gemeinsam mit dem Abteilungsleiter dessen Vorgesetzten. Dieser war dem Modell gegenüber anfangs skeptisch. Aufgrund des



prozessorientierten Leitfadens in der Literatur und der Überzeugung vom Erfolg sowohl seitens des Abteilungsleiters als auch meinerseits konnten die Zweifel jedoch Schritt für Schritt aus dem Weg geräumt und der äußere Rahmen für den Abteilungsleiter definiert werden.

Somit konnte der Abteilungsleiter daraus seinen inneren Rahmen für das Team definieren. Dieser wurde mit einem hohen Detaillierungsgrad und einer großen Perfektion ausgeführt, was wenig Spielraum für die Erarbeitung des gemeinsamen Bildes für das Team ermöglichte. Im gemeinsamen Gespräch zwischen dem Abteilungsleiter und mir reduzierten wir die Inhalte erheblich auf die Vorgaben, die wirklich elementar waren.

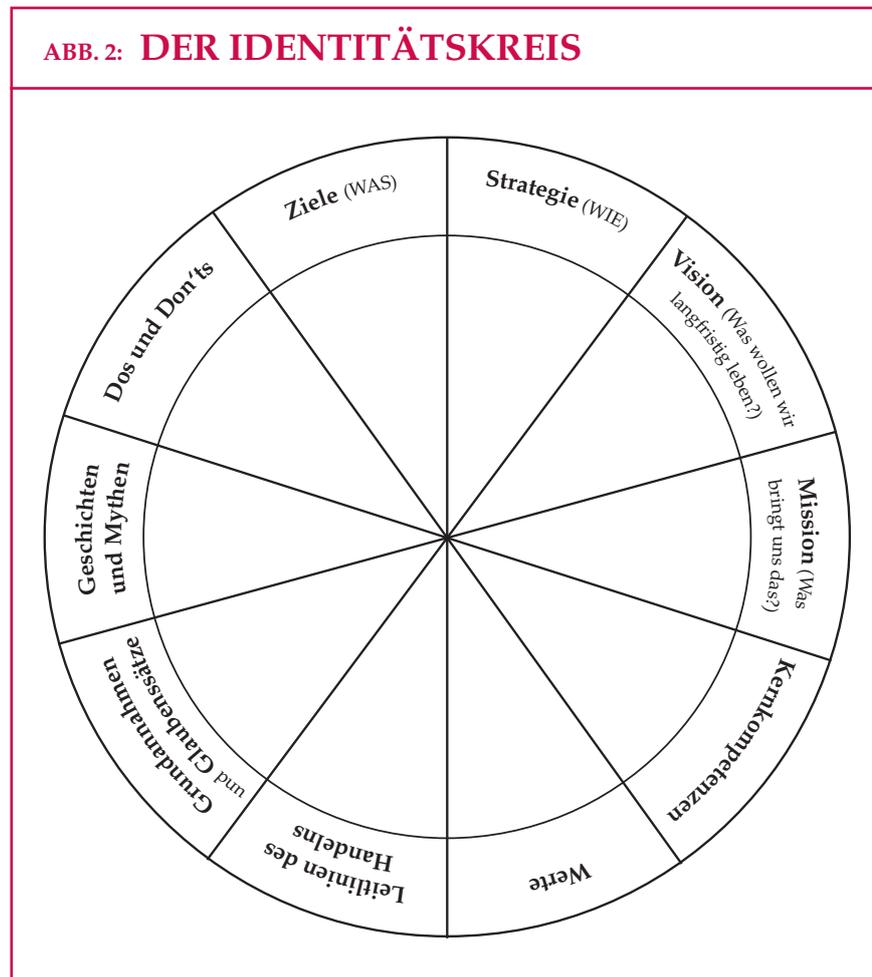
Die Feinarchitektur für den Workshop übernahm ich aus dem Buch. In der Vorbereitung konzentrierte ich mich

besonders auf den Einstieg: Die Erklärung sowohl des Modells als auch der Spielregeln. Besonderes Augenmerk in der Vorbereitung legte ich auch auf potenzielle Konfliktszenarien, wie beispielsweise die Verweigerung aktiver Mitarbeit bei der Durchführung des Workshops. Hierzu sind im Buch gute Lösungsansätze vorhanden. Um auf solche Situationen adäquat reagieren zu können und auch aufgrund der Gruppengröße von 16 Teilnehmern bat ich eine Businesspartner-Kollegin, mich bei der Durchführung des Workshops zu unterstützen.

Durchführung des Workshops

Der Workshop dauerte eineinhalb Tage und wurde in einem Seminarhotel durchgeführt. Der Start er-

ABB. 2: DER IDENTITÄTSKREIS



folgte mit dem Warm up – den Fragen „Was läuft gut, was läuft nicht so gut und was macht mich verrückt?“. Die Teilnehmer konnten so wichtige Punkte aus dem Tagesgeschäft direkt einbringen. Im Anschluss teilte ich das Team in vier Kleingruppen ein und erklärte die klaren Spielregeln:

- Rollenverteilung in der Kleingruppe: Zeit- und Aufgabenwächter, Moderator, Schreiber
- Einstimmige Entscheidungen mit der Möglichkeit der Nachverhandlung

Der Abteilungsleiter stellte nun das Modell mit den Vorgaben (den inneren Rahmen) vor und die Inhalte der Identität sollten in den Kleingruppen erarbeitet werden (siehe Abb. 2).

Die jeweils einstimmig erarbeiteten Resultate wurden dem Plenum vorgestellt. Anschließend wurde, ebenfalls einstimmig, beschlossen, ob die Ergebnisse in die Gesamtlösung übernommen werden oder nicht.

Aufgrund der Abstraktheit forderte die Erarbeitung der Selbstbeschreibung und des Identitätskreises insbesondere die Mitarbeiter, die normalerweise operativ arbeiten. Vor allem die Differenzierung der Begrifflichkeiten stellte sie vor eine echte Herausforderung.

Sehr viel Klarheit schaffte hingegen die Definition der Kommunikationsstrukturen und der Spielregeln innerhalb des Teams, angefangen bei Regeln für Besprechungen bis hin zum Email-Knigge. Mit der finalen Erarbeitung der operativen Themen konnten auch die letzten offenen Punkte der Teilnehmer erfasst und auf „Schiene gebracht werden“. Abschließend wurden die Resultate des Warm-ups zur Vollständigkeitskontrolle überprüft.

Dokumentation

Für die Dokumentation erstellte ich eine einfache Weboberfläche, welche das Fotoprotokoll und die Maßnahmenliste beinhaltete, sowie ein Gesamtmockel im DIN-A3 Format. Die Dokumentation war am Folgetag des Workshops für die Teilnehmer verfügbar (siehe Abb. 3).

Reaktionen

Die Reaktion der Teilnehmer war sehr positiv. Dies resultierte zu allererst aus dem Novum eines derartigen Workshops. Desweiteren kamen insbesondere folgende Elemente des relationalen Veränderungsmanagements bei den Teilnehmern an:

- Die klaren Spielregeln
- Die Kernelemente auf einem Blatt Papier in übersichtlicher Form
- Die Besprechung aller brennenden Punkte sowie die daraus folgende Definition der Maßnahmen
- Die Klarheit der Kernelemente und des Prozesses zur Erarbeitung der Inhalte (insbesondere durch die Vorbereitung)

Learnings

Wie angesprochen, stellte die Erarbeitung des Identitätskreises für die Teilnehmer eine große Herausforderung dar. Einerseits durch die ungewohnten Fragestellungen und Begriffe, andererseits durch deren Umfang und Unterscheidungskriterien. Aus diesem Grund entschied ich mich dafür, den Identitätskreis zu reduzieren. Die „Grundannahmen und Glaubenssätze“ wurden entfernt, da dieses Segment des Kreises bei den Teilnehmern für Verwirrung und Unsicherheit gesorgt hatte.

Zusätzlich nahm ich die Ziele und die Strategie aus dem Identitätskreis heraus und ergänzte sie durch konkrete Maßnahmen in Tabellenform (siehe Abb. 4).

ABB. 3: AUSZUG AUS DER WEBBASIERTEN DOKUMENTATION



Die Unterteilung in Maxi-Mix Gruppen (die Teilnehmer der Kleingruppen werden – soweit möglich – heterogen zusammengestellt) zur Aufarbeitung einiger Themen war ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sie verhinderte das Silodenken und das neu

ABB. 4: ZIELE UND ZIELABLEITUNG

Ziel	PRIO	Strategie	Maßnahme	Anmerkung	Status	erl. am	von
Was wollen wir erreichen?		Wie wollen wir die Ziele erreichen?	Was konkret unternehmen wir?				

formierte Team lernte sich sehr schnell und intensiv kennen.

Die Klarheit des Modells und die intensive Vorbereitung insbesondere durch den Vorgesetzten nahmen den Teilnehmern viel Unsicherheit und vermittelten den Eindruck von Professionalität.

4. Relationales Veränderungsmanagement 2010 vs. 2013

Aufgrund des erfolgreichen Workshops wurde von der Leitung „Forschung und Entwicklung“ der Wunsch definiert, das Modell für weitere Teams auszurollen. Die Voraussetzung dafür war für mich eine fundierte Ausbildung in Form des „Professional Lehrgang“ am IRBW Institut von Sonja Radatz, die ich im Frühjahr 2012 startete.

Die Annahme, dass im Lehrgang das relationale Modell analog der Buchform aufgearbeitet und vertieft würde, stellte sich jedoch als Trugschluss heraus.

Die Grundfragen nach dem Rahmen, dem strategischen Treiber – der strategische Treiber eines Unternehmens versteht sich als jener (vielleicht noch nicht einmal bestehender) Bereich des Unternehmens, der den Hebel für die Ergebnisrechnung bildet – und den dazugehörigen KPI's als Steuerrad rückten für mich den Ansatz in ein völlig neues Licht.

Die Analyse des strategischen Treibers schärft allgemein das Verständnis und die Klarheit für das Geschäftsmodell und zeigt die Potenziale auf. Gleichzeitig wurden mir als HR Businesspartner für die Forschung und Entwicklung eines Unternehmens mit einer vierstelligen Mitarbeiterzahl aber auch die Grenzen aufgezeigt.

In meiner Funktion ist es mir nicht möglich, der Geschäftsleitung das „relationale Modell“ als das

richtige Modell zu empfehlen. Was ich aber aufgrund der positiven Rückmeldungen geschafft habe, ist das Modell für die Leitung der „Forschung und Entwicklung“ umzusetzen. Damit ist ein Modell vorhanden, das direkt von der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde. Dies dient als Grundlage, um es auf die Bereiche und Abteilungen herunterzubrechen. In der Praxis zeigt sich der Nutzen auch bei der Weiterentwicklung der Teams, da nun der äußere Rahmen existiert und abgeleitet werden kann.

5. Fazit

Als HR-Businesspartner für einen Teilbereich in einem größeren Unternehmen fehlt innerbetrieblich der Zugang, der Geschäftsleitung den strategischen Treiber und dessen Hebelwirkung und Möglichkeiten aufzuzeigen. Somit bleibt nur die Alternative, das Modell „bottom-up“ aus der Mitte heraus im Unternehmen auszurollen.

Aus meiner Erfahrung bin ich der Meinung, dass auch mit dem Ansatz aus der Mitte die Weiterentwicklung des Unternehmens erfolgreich gefördert wird. Die gesamte Hebelwirkung des relationalen Modells kann allerdings in diesem Rahmen nicht detailliert geschildert werden. ■

SERVICE

E-Mail

rainer.boesch@ivoclaroivadent.com

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

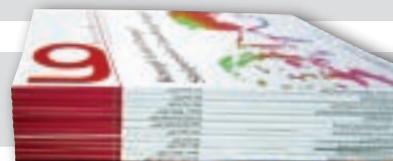
Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net