



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Relationales HR Business Consulting



N°101

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net

IM BRENNPUNKT



Dr. Sonja Radatz

Begründerin des Relationalen Ansatzes®, leitet seit 1998 das IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien, Schloss Schönbrunn. Die Autorin von 18 Büchern begleitet Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Führungskräfte, Vertriebs- und HR-Verantwortliche mit ihrem kontroversen Management-Ansatz zu ihrem nachhaltigen Erfolg. Die gefragte Keynote-Speakerin und Gast-Dozentin an mehreren Universitäten ist auch Herausgeberin der Zeitschrift LO Lernende Organisation. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen.

Das magische Dreieck des Relationalen HR Business Consultings

von Sonja Radatz

Was muss Relationales HR Business Consulting können, und wie lassen sich die verschiedenen, oft divergierenden Anforderungen im Unternehmen unter einen Hut bringen? Sonja Radatz präsentiert an dieser Stelle ihr Relationales HR Business Consulting Modell und beschreibt, wie es in der Praxis erfolgreich gelebt werden kann.

Eines sollte uns schon klar sein: HR Business Consulting ist ein Mittel zum Zweck – zumindest wenn es nach mir geht. Zu welchem Zweck? Nun, es geht aus meiner Sicht darum, zu sichern, dass das Unternehmen am Ende die notwendigen Ergebnisse erzielt. Während dabei der Unternehmensleitung und den jeweiligen Vorgesetzten die Verantwortung zukommt, die Erwartungen zu definieren und am Ende die Ernte einzufahren, spricht regelmäßig die Ergebnisse abzuholen, übernimmt das HR Business Consulting die Aufgabe, die Führungskräfte dabei zu begleiten, das „Ergebnis zu können“ – denn „Ergebnis erzielen“ wäre aus meiner Sicht am Ende doch zu wenig.

1. HR Business Consulting: Begleitung beim „Ergebnis können“

Nun, worin besteht aus meiner Sicht der große Unterschied zwischen „Ergebnis erzielen“ und „Ergebnis können“?

Führungskräfte erzielen häufig Ergebnisse – noch viel häufiger mit Ach und Krach, in letzter Minute, mit vielen operativen Kunstgriffen, mit der Gunst der Stunde, mit hängender Zunge. Von „Ergebnis können“ sprechen wir hier nicht: Denn „Ergebnis können“ erfordert meines Erachtens Erfahrung – das Wissen, wie’s geht. Oder anders formuliert: Die Führungskraft, die Ergebnisse kann, weiß schon zu Beginn der Woche, des Monats und des Jahres, dass sie am Ende jeweils ganz bestimmt die Ergebnis-

se vorweisen kann, weil sie weiß, wie es geht und meist neben dem Plan A auch noch einen Plan B, C und bis zu Z hat, um auch auf alle Eventualitäten gut vorbereitet zu sein.

Nun mag es ja in guten Führungskreisen noch vorkommen, dass der Vorgesetzte mit dieser Führungskraft (nicht zuletzt aus eigenem Interesse) einen Plan A ausarbeitet. Aber einen Plan B, C, D und bis hin zu Z? Da hält sich die Begeisterung der Vorgesetzten doch meist in Grenzen – obgleich das verwunderlich ist, denn immerhin hat sie ja direkt etwas davon, wenn der Direct Report seine Ergebnisse voraussagbar erbringt.

Nun, wie auch immer es entstehen mag – an dieser Stelle muss dann wohl oder übel das HR Business Consulting her. Wohl oder übel deshalb, weil ich es natürlich viel besser, sinnvoller und auch kostengünstiger fände, wenn die Vorgesetzten in einer Relationalen Organisation die Verantwortung der Begleitung ihrer Direct Reports nicht einfach kalt delegieren würden. Aber da es ja häufig schon an der Relationalen Organisation scheitert, müssen die HR Business Consultants wohl mit den bestehenden Defiziten in der Organisation leben und sich selbst ranhalten.

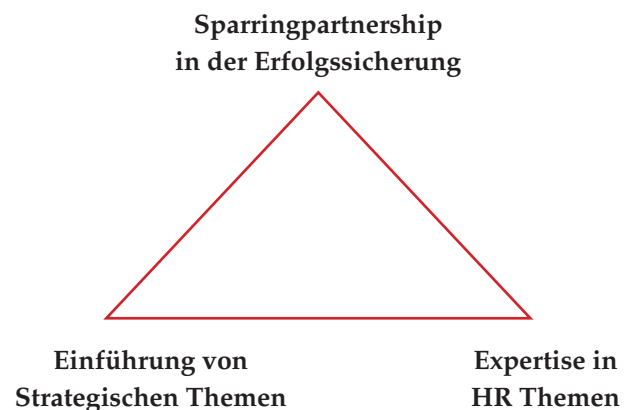
2. Das Relationale HR Business Consulting Modell

Und wenn es dann schon mal von der Unternehmensleitung in Erwägung gezogen wird, HR Business Consultants zu etablieren oder die Personalentwicklung komplett in das HR Business Consulting zu integrieren, dann sollen doch auch gleichzeitig die Personalarbeit und –expertise mit erledigt werden und optimalerweise noch ein Sprachrohr zwischen den Führungskräften und der Unternehmensleitung geschaffen werden (auch die Ebene der Unternehmensleitung möchte sich ein paar Handgriffe ersparen...). Und so bewegt sich HR Business Consulting immer zwischen mehreren Challenges und sollte optimalerweise für das Unternehmen das Bindeglied zwischen unterschiedlichen Anforderungen sein:

- **Strategische Umsetzung:** neue Rahmen der Unternehmensleitung in der Führung umzusetzen,
- **Sparringpartnership für die Führung:** die Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Ergebnisse zu erzielen, und
- **Personalexpertise sichern:** inhaltliches Know-how zu HR-spezifischen Themen (Arbeitsrecht, Kollektivvertrag, Recruiting, Prozesse des Unternehmens im Onboarding, Offboarding, Sabbaticals, Urlaube etc.) zu liefern/mit der Führungskraft gemeinsam zu sichern.

Insofern ist es die Verantwortung des HR Business Consultings, der erste Ansprechpartner der Führungskraft in diesem Dreieck der oben beschriebenen Challenges zu sein (siehe Abbildung 1).

ABB.1: DAS RELATIONALE HR BUSINESS CONSULTING MODELL



Natürlich entstehen an dieser Stelle unter anderem folgende Fragen aus Relationaler Sicht:

- Wo hört Führung auf und wo muss HR Business Consulting beginnen?
- Welche inhaltlichen Verantwortungen muss HR Business Consulting übernehmen, um erfolgreich zu sein?

Die Antwort mag ein wenig kryptisch ausfallen:
Kommt darauf an.

- Kommt darauf an,
- wie die Verantwortung der Führungskräfte in der Ergebnissicherung ihrer Direct Reports definiert ist,
 - inwieweit die Führungskräfte die Verantwortung für die Umsetzung von Unternehmensthemen ernst nehmen und
 - welches Know-how bei den Führungskräften in HR Themen besteht.

Meine Erfahrung ist, dass es Sinn macht, die HR Business Consultants so weit auszubilden und vorzubereiten, dass die Gesamtanforderung zu 100% erfüllt werden kann. Wird dann weniger verlangt, erspart sich HR Business Consulting einiges...

Dabei können als Messgrade durchaus auch Skalen verwendet werden:

1. Zufriedenheit der Führungskräfte mit den o.a. 3 Challenges – wo stehen diese auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = die drei Challenges sind gar nicht erfüllt und 10 = sie sind voll und ganz erfüllt? (wobei Sie dann einen Punkt auf der Skala markieren sollten, den es zu erreichen gilt).
2. Inwieweit wird eine „Alternativabteilung“ direkt im eigenen Bereich (etwa als „Stabsstelle“) aufgebaut?



3. Die Relationale Theorie des HR Business Consultings

Wir gehen davon aus (Radatz, 2018), dass

- jeder Mensch anders denkt und einen anderen Denkraum hat,
- die optimale Zukunft mit der (meist als nicht so optimal erlebten) Gegenwart bzw. Vergangenheit nichts zu tun hat,
- die Zukunft „hergestellt“ werden kann,
- die hergestellte Zukunft sowohl dem HR Business Consulting in seiner Rolle als „Vertreter des Unternehmens“ wie auch der Führungskraft in seiner Rolle als „Verantwortlicher des Bereichs“ passen muss.

Nur innerhalb dieser Prämissen macht es meines Erachtens Sinn, Relationales HR Business Consulting als „Begleitung“ aufzusetzen!

4. Relationale Begleitung: Co-kreatives „Spinnen“ im HR Business Consulting

Ich habe Relationale Begleitung als eine Sonderform des Coachings entwickelt, in der wir eine Zukunft herstellen können, die sowohl die Verantwortung des HR Business Consultants als Vertreter des Unternehmens als auch die Verantwortung der Führungskraft für das Ergebnis des eigenen Bereichs berücksichtigt (siehe Abb. 2).

Meist macht es Sinn, die HR Business Partner sowohl im Coaching als auch in der HR Begleitung auszubilden, sodass diese entlang des Relationalen Leadership Kreislaufs die Führungskraft komplett begleiten können (natürlich immer gemessen daran, dass die Führungskräfte ihre Ergebnisvorgaben nachhaltig erfüllen und erfüllen KÖNNEN):

In diesem Konzept kommen die drei Challenges im HR Business Consulting in einem Modell der Begleitung zusammen:

- Es werden neue Rahmen der Unternehmensleitung eingeführt, erklärt, „heruntergebrochen“ und entsprechende Konzepte der Integration in den Führungsalltag entwickelt;

- es wird die Führungskraft in ihrem Erfolg in allen vier Bereichen des Relationalen Leadership Modells begleitet; und
- es wird mit der Führungskraft an Personalkonzepten gearbeitet, die sichern, dass die Mitarbeiterkomponente rechtlich und professionell einwandfrei abgedeckt ist.

Beispielfragen für die vier Bereiche im Relationalen Leadership-Modell:

1. Challenge/Ergebnisvorgabe:

Was wird konkret von Ihnen erwartet? Wie werden Ihre Erfolge gemessen? Was darf nicht passieren? Innerhalb welcher Grade können Sie sich frei bewegen? Wie sind die neuen Vorgaben der Unternehmensleitung zu verstehen? Wie passen diese zu meinem Verantwortungsbereich?

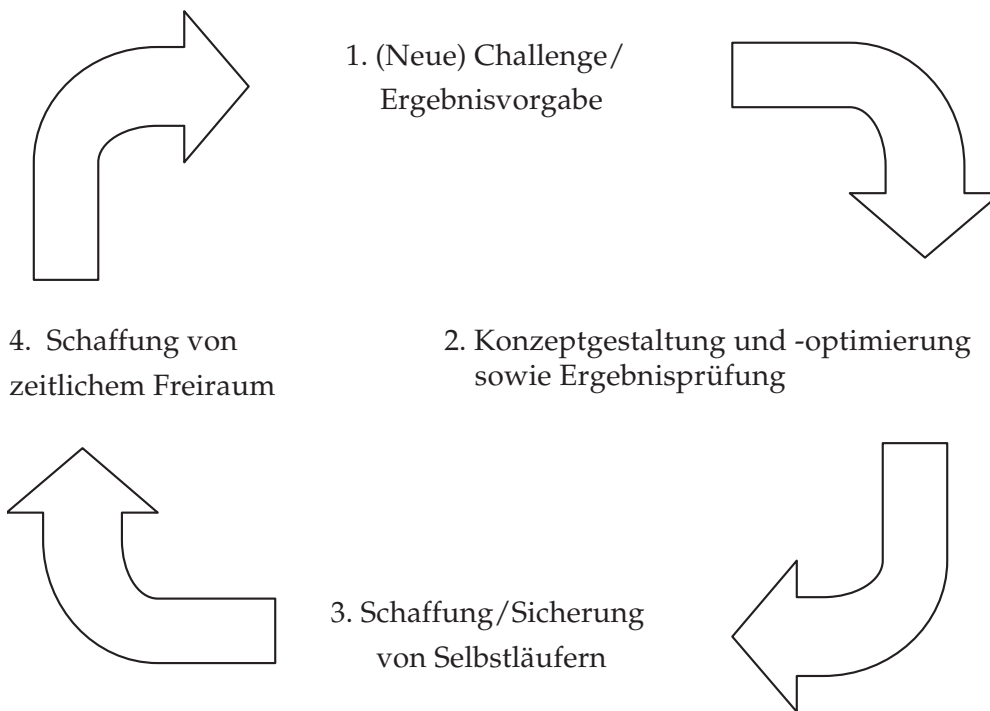
2. Konzeptgestaltung, -optimierung und Ergebnisprüfung

Wie können Sie Ihre Vorgaben sinnvoll erfüllen? Wie gestalten Sie Ihr Führungskonzept und Ihre konkrete Führung im Alltag? Wie steuern Sie optimal? Wie gestalten Sie Change in Ihrem Bereich? Wie entwickeln Sie Ihr Team weiter? Welche Personalkonzepte brauchen Sie, um gute Ergebnisse zu

ABB.2: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEM RELATIONALEN COACHING UND DER RELATIONALEN BEGLEITUNG

RELATIONALES COACHING	RELATIONALE BEGLEITUNG
THEMA KOMMT VON DER FÜHRUNGSKRAFT	THEMA IST SCHON „VOR DEM GESPRÄCH DA“ – ES GEHT FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT IMMER DARUM, DEN „RAHMEN ZU KÖNNEN“
LÖSUNGSFINDUNG ALLEIN IN DER VERANTWORTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT UND HR BUSINESS CONSULTANT DÜRFEN CO-KREATIV „SPINNEN“ (DER HR BUSINESS CONSULTANT BRINGT AUCH ERFAHRUNGEN EIN)
LÖSUNG MUSS NUR FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT PASSEN	LÖSUNG MUSS FÜR BEIDE PASSEN: HR BUSINESS CONSULTANT (IN SEINER UNTERNEHMENS-VERTRETUNG) UND FÜHRUNGSKRAFT!
ES WERDEN COACHING-INSTRUMENTE ANGEWENDET	AUCH HIER WERDEN COACHING-INSTRUMENTE ANGEWENDET!

ABB.3: DAS RELATIONALE LEADERSHIP MODELL



liefern? Wie können Sie die neuen Ideen der Unternehmensleitung in Ihren Bereich optimal integrieren, sodass sie so wenig wie möglich „spürbar“ sind?

3. Schaffung/Sicherung von Selbstläufern

Wie können einzelne funktionierende Vorgehensweisen in persönliche Standards übergeführt werden? Wie kann es Ihnen gelingen, weniger „anleiern“ zu müssen und vieles zu automatisieren? Wie können Sie Regelprozesse in Ihrem Bereich optimal „durchlaufen lassen“?

4. Schaffung von Freiraum

Wie können Sie Ihre Zeit besser organisieren? Wie schaffen Sie Zeit für Führung und „Unerwartetes“? Wie gelingt es Ihnen, die Reflexion über die Zukunftsgestaltung Ihres Bereichs in Ihrem Alltag unterzubringen?

5. Im Fokus: Die Sicherheit des HR Business Consultants

Im Fokus steht dabei meiner Erfahrung nach immer die Sicherheit des HR Business Consultants in seiner Professionalität, in seinem Auftreten: Nur wenn der HR Business Consultant von der Führungskraft wirklich ernst genommen wird und als Sparringpartner verstanden wird (auch wenn er der „Prophet im eigenen Land“ ist!), dann kann die ohnehin fragile Beziehung zwischen HR Business

Consultant und Führungskraft aus meiner Sicht funktionieren.

Was bedeutet: Je sicherer der HR Business Consultant in seiner Begleitung ist, desto erfolgreicher fühlt er sich und desto besser wird er auch ankommen. ■

SERVICE

Literatur

Radatz, S. (2001): **Beratung ohne Ratschlag**. Wien: 2001.

Radatz, S. (2014): **Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung**. Wien: 2014.

Radatz, S. (2017): **Einfach beraten**. Wien: 2018.

Weiterführende Homepage

www.irbw.net

E-Mail

s.radatz@irbw.net

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 29,99



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 119,99



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 59,99



FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: www.lo.irbw.net



INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

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

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

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*



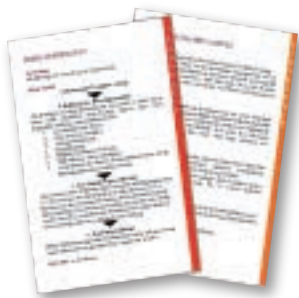
Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

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

Haben Sie schon die Relationale Toolbox?



100 KÄRTCHEN MIT JE 20 RELATIONALEN TOOLS

zu den Themen

Selbstmanagement • Coaching • Leadership
Teamarbeit • Unternehmensführung

Einfach zu nutzen • überall mitzunehmen • in der praktischen Box

**Bestellen Sie Ihre Relationale Toolbox um EUR 79,99
online auf www.irbw.net oder formlos unter irbw@irbw.net!**