



**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Leadership: Die große Abrechnung



N°93

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

[www.lo.irbw.net](http://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.

# Leadership: Sind wir bereit für einen grundsätzlich neuen Weg?

von Sonja Radatz

Während sich die Theoretiker um das beste Strategieentwicklungsmodell streiten, manche Personalentwickler eine gute „Leadership-Kultur“ fernab der Quartals- und Jahreszahlen fordern und die größte Sorge vieler Führungskräfte der Umgang mit der gefürchteten „Generation Y“ zu sein scheint, stellt Sonja Radatz die grundsätzliche Frage, „Können wir es uns überhaupt noch leisten, den langjährig gleichen Leadership-Weg weiter zu gehen und uns dabei mit lediglich ein paar kleine Korrekturen zufrieden zu geben?“.

„Nein!“, meint sie und stellt ihr grundsätzlich neues Relationales Leadership-Paradigma vor. Aus diesem neuen Denken heraus beantwortet sie die gängigen aktuellen Fragen der Führungskräfte, unter anderem „Was tun, wenn die Mitarbeiter ihre Ergebnisse nicht liefern?“, „Was tun, wenn ich keine Zeit für Führung mehr habe?“ oder „Was tun, wenn mein Bereich einfach nicht (mehr) erfolgreich ist?“. Lassen Sie sich von den Antworten überraschen.

**N**ehmen wir mal an, Sie gehen aus dem Büro und der Weg, den Sie eingeschlagen haben, führt Sie nicht an Ihr gewünschtes Ziel. Was tun Sie dann? Blöde Frage, werden

Sie sagen: Ich werde einen anderen Weg wählen. Ja genau, werde ich Ihnen antworten, und ich werde Sie weiter fragen: Warum tun wir das im Unternehmen bloß nicht öfter? Warum behübschen wir unsere Wege, pflastern sie vielleicht, verlangsamen oder in-



tensivieren die Gangart – aber wählen nie einen anderen Weg, selbst wenn wir insgeheim genau wissen, dass uns dieser Weg nie zum Ziel führen wird, egal wie hübsch er ist?

So geht es vielen Führungskräften zu Beginn meiner Zusammenarbeit mit ihnen: Instinktiv wissen sie, dass es nicht mehr so weiter geht; aber anstatt einen anderen Weg einzuschlagen, rennen sie ohne nachzudenken weiter (und oft im Kreis). Und so laufen sie von einem Meeting zum nächsten, stolpern von einer Zielvereinbarung in die andere, geben unermüdlich Erklärungen ab, warum sie das Ergebnis leider nach unten revidieren müssen, haben praktisch keine Zeit für ihre Mitarbeiter, arbeiten immer am Limit und werden jeden Tag mit neuer Feuerwehrarbeit konfrontiert. Zeit zum Nach-, Weiter- und Vordenken bleibt keine. Das ist ermüdend und zermürbend!

Tief durchatmen und einen wirklich anderen Weg wählen – das wünschen sich viele Führungskräfte insgeheim. Doch: Sind sie bereit, die ausgetretenen Wege zu verlassen und ihr Leben von Grund auf neu zu definieren?

Sind Sie bereit dazu?

## 1. Relationale Leadership: Der simple Turnaround mit den Magic 7

Ein klarer Rahmen, die passende Aufbauorganisation und –struktur, die Wahl der passenden Menschen, der Heuervertrag, das laufende Ergebnisgespräch, die entsprechende Begleitung, die Muße für Zukunftsmanagement: Das sind die Elemente des Relationalen Leaderships.

Lassen Sie uns näher betrachten, was aus meiner Sicht die Mindestanforderung an das Leadership ist. Lassen Sie uns die „Magic 7“, wie ich sie gerne bezeichne, näher beschreiben.

### 1.1. Ein klarer Rahmen

Ein Rahmen ist kein Ziel: Denn ein Ziel erreiche ich am Ende, einen Rahmen „erreiche“ ich nie endgültig, aber ich lebe ihn.

Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern verlangen, dass sie bis Ende des Jahres 100 neue Kunden an Bord gebracht haben sollten, dann haben Sie ein Ziel definiert – und brauchen nächstes Jahr ein neues. Sie sind dann auf einer operativen Ebene unterwegs, geben praktisch jedes Jahr eine bestimmte Aufgabe (die Ihnen im Gesamtzusammenhang als gerade sinnvoll erscheint) und bleiben so stets voll „involviert“.

Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, laufend einen Kundenstock zu haben, der ausreicht, um x Mio Umsatz zu erwirtschaften, dann haben Sie einen Rahmen gegeben, der praktisch ewig gelten kann – so lange, bis Sie irgendwann einen ganz anderen Rahmen brauchen. Dann ist der Mitarbeiter gefordert, laufend sein Kundenportfolio im Griff zu haben und entsprechend zu gestalten: Wenn einer der Kunden hinten runter fällt, dann braucht er vorne einen neuen. Sie sind dann auf einer abstrakten Ebene unterwegs – und Ihr Mitarbeiter beginnt, seine eigene Verantwortung zu übernehmen.

Rahmen bestehen aus Relationaler Sicht aus Rahmenbedingungen (die einzuhalten sind), quantitativen Rahmenelementen (z.B. Servicelevel, Umsätze oder Renditen pro Jahr oder Monat oder Tag) und/oder qualitativen Rahmenelementen, die jeweils ergebnisorientiert formuliert sind (z.B. „Kundenzufriedenheit von 100% zu jedem Zeitpunkt“; oder ein laufendes „No news is good news“).

Rahmen werden im Unterschied zu Zielen NICHT verhandelt (was wollen Sie auch verhandeln, wenn Ihr Unternehmen ein bestimmtes Ergebnis braucht, um die gegebenen Löhne zahlen zu können?) – aber Ihre Mitarbeiter können natürlich ein Angebot ablehnen. Mit der Folge, dass sie dann den Job eben nicht haben (und das würde ich auch jedem Mitarbeiter empfehlen, wenn die Phantasie fehlt, den Rahmen jemals erfüllen glauben zu können). Ein „Ich muss ja JA sagen, was bleibt mir übrig?“ oder „Es wird bestimmt nicht so heiß gegessen wie gekocht“ macht im Relationalen Ansatz keinen Sinn: Denn es wird konsequent gefordert, was zugesagt wurde.

## 1.2. Die passende Aufbauorganisation und –struktur

Es ist interessant: Wenn etwas in einem Team oder Unternehmen trotz klarem Rahmen nicht funktioniert, stimmt praktisch immer die Aufbauorganisation und –struktur (noch) nicht.

Die Relationale Organisation (Radatz, 2013) ist nicht siloartig oder in einem „Doppelsilo“ (Matrix) organisiert, und schon gar nicht in Projekten (weil es diese dort nicht gibt), sondern ähnlich einem menschlichen Körper: in Form eines Hirn, eines Herzens und der entsprechenden Organe. Was bedeutet:

Der Chef des Unternehmens ist das Hirn der Organisation (und sollte daher kräftig denken, aber bitte nicht operativ mithelfen).

Der strategische Treiber in der Mitte der Organisation bildet das Herz – und ist der eine unverzichtbare, nicht delegierbare Bereich, aus dem der Chef direkt die Unternehmensergebnisse bezieht.

Der strategische Treiber muss diese Ergebnisse auch regelmäßig erbringen – daher gibt er dem Support (alle Bereiche außer dem Strategischen Treiber sind Support) wiederum in Rahmen vor, was er von diesem braucht. Dieser Support kann natürlich auch extern „eingekauft“ werden und muss daher stets einem Fremdvergleich standhalten. Und auch hier gilt: Der Support kann „JA“ oder „NEIN“ zum Mitmachen mit diesem Rahmen sagen – aber Verhandlungen oder Kompromisse machen keinen Sinn, denn am Ende muss der Strategische Treiber seine Ergebnisse bringen. Was bedeutet: Beim Support ist Kreativität gefordert, den Rahmen stets zu erfüllen. Aber er ist in seinen Prozessen auch frei, sich entsprechend zu organisieren – und die Dinge so einfach und lustvoll wie möglich zu gestalten.

Denn da es im Relationalen Ansatz keine Strategie und auch keine von oben definierten (Kern-)Prozesse mehr gibt, kann tatsächlich im eigenen Bereich

praktisch alles bewegt werden – immer nach dem Motto: Das WAS ist klar; das WIE völlig frei.

Wenn Sie nun einen Bereich führen und kein Unternehmen, dann wäre es meines Erachtens gut für Sie zu wissen, ob Sie strategischer Treiber sind (und Rahmen an die Supports vorgeben sollten) oder Support (und den strategischen Treiber nach dem Rahmen fragen sollten, den Sie zu erfüllen haben)...

## 1.3. Die Wahl der passenden Menschen

Immer wieder erlebe ich, dass Organisationen rund um Menschen gebaut werden – oder (noch folgeschwerer) dass davon ausgegangen wird, dass sich die Betroffenen „irgendwie schon in Richtung Wunschfokus hinbiegen lassen“. Wenn Sie sich auf die Übung einlassen, alle verfügbaren Namen auf Kärtchen neben sich zu legen, ein paar namenlose „N.N.-Kärtchen“ dazu geben, und dann nur jene Namen in Ihre neue Aufbauorganisation dazu schreiben, für die aus Ihrer persönlichen (Bauch-)Entscheidung gilt: Auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = „Das wird nicht funktionieren“ und 10 = „Da lege ich die Hand für ins Feuer“ ist diese Person auf einer glatten „10“ – dann wählen Sie aus Ihrem „Mitarbeiterpool“ jene Personen aus,

jene Personen aus, die aus Ihrer Sicht tatsächlich zu dem passen, was Sie von ihnen erwarten.

Ich habe schon ein paar-mal erlebt, dass niemand aus dem Pool in die Organisation hineingenommen wurde – auch das ist eine

Entscheidung. Zu jedem Zeitpunkt halte ich es jedoch für sehr wichtig, dass Sie hier auf Ihr Bauchgefühl hören und nicht jene Menschen in die neue Organisation integrieren, in die Sie nicht das nötige Vertrauen setzen.

Und was, wenn Sie keine Wahl treffen können? Wenn die Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten sollten, „fix bei Ihnen im Team bleiben müs-

*Ein Rahmen ist kein Ziel:*

*Denn ein Ziel erreiche ich am*

*Ende, einen Rahmen lebe ich.*

sen“? Nun, auch dann treffen Sie aus meiner Relationalen Sicht die Wahl: Sie wählen jene Menschen, die passen – wie oben beschrieben. Und diejenigen, die nicht passen, kommen zwar jeden Morgen in Ihre Abteilung und öffnen dort den Computer, aber Sie geben diesen keinen Rahmen und müssen sich auf diese Weise auch nicht (unnötig) mit ihnen beschäftigen. Warum halte ich das für wichtig? Nun, weil ich erlebe, dass sehr viele Führungskräfte unendlich viel Zeit dafür verwenden, Menschen zu „entwickeln“, bei denen sie nicht die geeignete Grundlage dafür sehen. Wobei ich das sehr nüchtern betrachte: Selbst Ihre besten Freunde können für einen bestimmten Job ganz einfach nicht geeignet sein – das hat nichts mit Ihrer Freundschaft und Wertschätzung füreinander zu tun.

## 1.4. Der Heuervertrag

Ich bespreche immer wieder mit Führungskräften, dass es aus meiner Sicht nur dann Sinn macht, einen „Heuervertrag“ mit ihren Mitarbeitern zu machen, wenn sie tatsächlich das notwendige Vertrauen in diese Mitarbeiter haben.

Was verstehe ich unter einem „Heuervertrag“? Nun, es ist die konkrete Einladung an bestimmte Menschen, mit einem bestimmten Rahmen (vertrag) an Bord zu kommen und mit Ihnen gemeinsam in See zu stechen. Ich verwende gerne die Metapher des Schiffs, um über Ihren Rahmen, das „Angebot“ zu sprechen, das Sie („ganz verhandlungsfrei“) zu machen haben.

Sie können Ihren Mitarbeitern keine Arbeit auf der herrlichen Queen Mary II (dem größten Luxuskreuzschiff der Welt) anbieten, wenn Sie mit dem Postschiff unterwegs sind. Und Sie können selbst auf dem Postschiff nicht eine Aufgabe nach Wahl anbieten, sondern nur jene Verantwortungen die

gebraucht werden, oder anders gesagt: Selbst wenn jemand der begabteste Segler der Welt ist, wird er auf dem Elektroboot ganz einfach falsch sein. Und das bedeutet nicht, dass er dumm wäre – er passt schlicht und einfach nicht.

Wenn jemand aber passt, dann können Sie ihm einen Heuervertrag anbieten. Ein Heuervertrag besteht wie ein Mietvertrag aus bestimmten Rechten und

Pflichten, die geregelt werden sollten – im Prozess des Gebens und Nehmens. Allerdings sollte dieser „Heuervertrag“ oder „Mietvertrag“ tatsächlich von beiden Seiten

nach bestem Wissen und Gewissen unterschrieben werden (und nicht etwa die Idee entstehen, der Mitarbeiter könne „wild wohnen“). Mitarbeiter verstehen dieses Bild des Mietvertrags meist besonders gut, weil sie gewohnt sind, solche Verträge abzuschließen. Und keiner von ihnen käme im Alltag auf die Idee, die Miete ganz einfach nicht zu bezahlen, wenn er doch vorhat, den kommenden Monat die Wohnung zu nutzen – so wie keiner auf die Idee kommen sollte, den Rahmen als Mitarbeiter nicht zu erfüllen, wenn er doch am Ende des Monats sein Gehalt erwartet.

## 1.5. Das laufende Ergebnisgespräch

Ohne angekündigte Prüfung kein Ergebnis – das ist meine Erfahrung aus vielen Jahren Führungsarbeit; aber auch in Familien ist es nicht anders: Wenn Sie Ihrem Kind vorgeben, es muss um 20.00 zu Hause sein und das dann nicht nachprüfen, wissen Sie ungefähr, wann es beim nächsten Mal nach Hause kommen wird – da wird es dann bestimmt „später“...

Meine Erfahrung ist: Es macht Sinn, das Ergebnisgespräch bereits zum Ende des ersten Monats nach Formulierung des Rahmens und Abschluss des Heuervertrags erstmals abzuhalten. Warum? Weil

*Der Chef des Unternehmens ist das  
Hirn der Organisation und sollte daher  
bitte nicht operativ mithelfen!*

der Mitarbeiter merkt, dass es Ihnen ernst ist. Und weil Ihnen klar wird, wie der Mitarbeiter seinen Rahmen tatsächlich verstanden hat, oder anders gesagt: Sie erkennen erst am konkreten Tun, was auf der anderen Seite verstanden wurde.

Und daher gilt aus meiner Sicht die Faustregel: Wenn Sie schon zu Ende des ersten Monats jeden Mitarbeiter nach der Erfüllung des Rahmens fragen, erzeugen Sie schon ab dem zweiten Monat so etwas wie Routine in der Rahmenerfüllung. Denn dann erlebt Ihr Mitarbeiter auch Sinn in der Begleitung (Radatz, 2013a).

### **1.6. Die entsprechende Begleitung**

Wenn Sie mich fragen würden, was das Allerwichtigste in der Relationalen Führung nach der Rahmendefinition ist, dann würde ich antworten: die laufende Begleitung.

Relationale Begleitung ist ein Begriff, den ich im Jahr 2013 entwickelt habe (Radatz, 2013a), weil ich die vielen ungeschickten Versuche meiner Beraterkollegen beobachtet habe, Coaching in die Führung zu quetschen – mit eher mäßigen Ergebnissen, wie Sie vielleicht selbst genug oft erlebt haben.

Was ist aus meiner Sicht der Unterschied zwischen Coaching und Relationaler Begleitung?

Nun, Coaching wird vom Mitarbeiter angefragt – der Mitarbeiter hat ein Thema, das er (mit seinem Vorgesetzten) besprechen möchte. Da kann es ganz schön dumm laufen, wenn die Führungskraft mit dem Mitarbeiter ein Thema hat – und vielleicht versucht, „ihm ein Problem zu machen“, bloß weil sie ihn coachen will.

Relationale Begleitung ist nicht das Tool des Mitarbeiters, sondern der Führungskraft: Die Beglei-

tung funktioniert zwar mit den gleichen Fragestellungen und oft mit den gleichen Tools wie das Coaching, aber es findet regelmäßig – meist einmal wöchentlich – statt, und das Thema ist immer schon da, bevor Führungskraft und Mitarbeiter das Gespräch begonnen haben. Denn es geht immer wieder aufs Neue um den Aufbau der Kompetenz zur Erfüllung des Rahmens (also nicht darum herauszuarbeiten, wie der Rahmen während dieses Jahres erfüllt werden kann, sondern daran zu arbeiten, wie der Rahmen GENERELL durchgängig erfüllt werden kann). Der Mitarbeiter baut also Rahmenerfüllungskompetenz auf und erarbeitet mit der Führungskraft, wie er jeden Tag besser „sein Auto fahren kann“ – und das natürlich bei jeder Wetter- und Straßenlage.

Und wenn der Mitarbeiter ein so guter Fahrer ist, dass er Sie nicht mehr auf dem Beifahrersitz neben sich braucht? Nun, dann arbeitet er rückfragefrei und muss sich praktisch nicht mehr mit Ihnen abstimmen. Oder noch besser: Sie bieten ihm einen neuen Rahmen an; dann ist er (aufs Neue) confused, „but on a higher level“.

### **1.7. Genug Zeit für Zukunftsmanagement**

Wer führt, sollte aus Relationaler Sicht auch Zeit haben, um über die eigene Verantwortung, den eigenen Bereich nachzudenken: Was sind nächste Schritte in meinem Bereich? Wie können oder müssen wir uns weiter entwickeln? Wie können wir optimal von anderen lernen? Wie können wir sichern, dass uns die Fehler von gestern morgen nicht mehr passieren? Meine Erfahrung ist: Wer pro Woche 4 – 5 Stunden Zeit hat, um über das Zukunftsmanagement im eigenen Bereich nachzudenken, hat in jedem Fall gewonnen: Zeit, Potenzial, Erfolg.

*Sie können Ihren Mitarbeitern keine Arbeit auf der Queen Mary II anbieten, wenn Sie mit dem Postschiff unterwegs sind.*

## 2. Häufig gestellte Führungsfragen – und Relationale Antworten aus der Praxis

### 2.1. Was tun Sie, wenn Ihre Mitarbeiter ihre Ergebnisse nicht liefern?

Ein Thema, das ganz schön tricky werden kann: „Denn ich kann meine Mitarbeiter ja nicht zwingen“, meinte vor kurzem ein Geschäftsführer mir gegenüber, und: „Wenn sie nicht wollen, dann wollen sie eben nicht.“ Gut, diese Lösung können Sie recht einfach haben. Aber sie ist wohl nicht so sinnvoll. Was tun Sie aber wirklich, wenn Ihre Mitarbeiter die geforderten Ergebnisse nicht liefern? Drohen? Freundlich-verbindlich einfordern?

Aus Relationaler Sicht geht es dann darum, die Begleitgespräche zu erhöhen – sie häufiger und länger zu gestalten. Ich nenne das dann „engere Führung“. Parallel dazu empfiehlt sich Ihre laufende persönliche Bewertung entlang der Vertrauensskala:

- „Auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = „Ich habe überhaupt kein Vertrauen, dass ich jemals die Ergebnisse von diesem Mitarbeiter bekomme“ und 10 = „Ich habe vollstes Vertrauen“ – wo stehen Sie aktuell?“
- und: „Ist dieser Wert noch hoch genug, um weiter in diesen Mitarbeiter zu investieren?“

Meine Erfahrung ist: Wenn das Vertrauen einmal dahin ist, dann kann der Mitarbeiter gar nichts mehr dazu tun, um in Ihren Augen erfolgreich zu sein – denn dann haben Sie mit ihm „abgeschlossen“, und alles was er tut, kann von Ihnen nicht mehr als erfolgreich gesehen werden...

### 2.2. Was tun Sie, wenn Sie keine Zeit (mehr) für Führung haben?

Das ist der Klassiker: Führungskräfte, die keine Zeit für Führung haben – weil sie praktisch ständig in Meetings oder „unterwegs“ sind. Und wenn sie endlich

Zeit zum Führen hätten, sind sie in einem Führungsseminar – fix gebucht von der Personalentwicklung. Nun, natürlich stelle ich Ihnen in einer solchen Situation die Frage, ob Sie überhaupt führen wollen (siehe 2.8.). Denn ich erlebe allzu oft, dass Führungskräfte sich mit Meetings und „wichtigen Auswärtsterminen“ über die Führung hinwegschummeln wollen. Dabei wäre Führung doch aus Relationaler Sicht so einfach – und braucht nicht einmal viel Zeit: Wenn Sie aus den „Magic 7“ von oben die (einmalige!) Rahmengestaltung, das Begleitgespräch und (einmal pro Monat!) das Ergebnisgespräch wählen, dann brauchen Sie pro Mitarbeiter und Monat etwa 10 Stunden Führungszeit inkl. Vorbereitung. Dafür fällt dann alles an „Zwischenabstimmung“ weg, bei der Sie bislang laufend mit einem „Hätten Sie ganz kurz?“ gestört wurden. Und natürlich

wäre es auch empfehlenswert, Ihren Kalender komplett zu löschen und dann von Beginn weg nur jene Meetings aufzunehmen, die für Ihre Arbeit (oder die Ihres Chefs) wirklich essentiell sind.

### 2.3. Was tun Sie, wenn Ihr Bereich keinen Erfolg hat?

Meiner Erfahrung nach werden Sie in einem der folgenden Themen fündig, wenn Ihr Bereich nicht (mehr) erfolgreich ist:

- Sie brauchen einen eindeutig klaren Rahmen (insgesamt und jeden Einzelnen), und/oder
- Sie brauchen eine passende (!) Struktur, und/oder
- Sie brauchen die passenden Menschen für Ihren gewünschten Rahmen.

In allen 3 Fällen können Sie etwas tun – und ich habe noch nie erlebt, dass meine Kunden nicht zumindest mit einem dieser Drehs erfolgreich gewesen wären.

### 2.4. Was tun Sie, wenn Ihre Mitarbeiter einfach nicht mitdenken wollen?

Darf ich ganz hart mit Ihnen ins Gericht gehen? Dann haben Sie es meiner Erfahrung nach verabsäumt, Ih-

*Schaffen Sie es, Ihre Mitarbeiter nicht zu demotivieren?*



ren Mitarbeitern klare Verantwortungsbereiche zu übergeben – mit eindeutigen Rahmen. Oder Sie haben die Rahmen so eng gesteckt, dass die Mitarbeiter praktisch keinen Raum mehr zum Denken und Gestalten haben. Oder Sie Sie haben gar keinen Rahmen vergeben, sondern sind immer noch im „Aufgabenverteilungsmodus“ und „laden dann Ihre Mitarbeiter zur heiteren Rätselrallye ein, bei der diese regelmäßig entdecken sollten, worum es Ihnen geht und was Sie gerade von ihnen wollen“. Da ist dann aus meiner Sicht etwas grundsätzlich anderes gefragt – siehe Punkt 1.

### **2.5. Was tun Sie, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren?**

Das ist etwas, was Sie sich im Relationalen Ansatz getrost ersparen können: Mitarbeitermotivation. Vielmehr geht es meines Erachtens darum, die Mitarbeiter nicht zu demotivieren: Das reicht meiner Erfahrung nach voll und ganz aus! (ich habe nicht gesagt, dass das einfach ist... aber es ist definitiv einen Gedanken wert – bestimmt sogar einen Versuch!)

### **2.6. Was tun Sie, wenn Ihre Mitarbeiter in den Widerstand gehen?**

Dann haben Sie zuvor etwas dazu getan: Vielleicht haben Sie begonnen, Rahmen mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam zu definieren (oder Sie sind in Zielverhandlungen mit Ihren Mitarbeitern gegangen). Oder Sie haben einen Prozess definiert – dabei wissen Sie ja ganz genau, dass aus Relationaler Sicht die Rahmendefinition bei Ihnen liegt, und die Prozessgestaltung beim Mitarbeiter. (Vielleicht sind Sie sogar noch einen entsetzlichen Schritt weiter gegangen und haben für Ihren Mitarbeiter vorentschieden – wie Papa für den fünfjährigen Sohn... das verzeiht Ihnen kein Mitarbeiter. Aber das traue ich Ihnen auch nicht zu!).

### **2.7. Was tun Sie, wenn Sie in den Zielverhandlungen mit Ihren Mitarbeitern verlieren?**

Dann haben Sie Zielverhandlungen gestartet – Pech aber auch. Die gute Nachricht dabei ist: Sie können

diese Zielverhandlungen jederzeit stoppen und endlich beginnen, einen Rahmen zu formulieren – den Sie dann bitte nicht verhandeln. Ja, Sie können sogar nach Abschluss der gescheiterten Zielverhandlungen einen Rahmen gestalten und nochmals „von Neuem beginnen“! Sie wissen ja: Es ist nie zu spät. Aber es ist meines Erachtens auch nie zu früh – das sei hier nur am Rande erwähnt.

### **2.8. Und last but not least: Was tun Sie, wenn Sie gar keine Führungskraft sein wollen?**

Seltsam – ich erlebe das immer wieder: Führungskräfte, die gar keine sein wollen. Sie sind also in bester Gesellschaft. Aber das hilft Ihnen nicht. Ich weiß, dass es bitter ist, aber ich muss Ihnen dennoch die Frage stellen: Warum um alles in der Welt haben Sie den Job angenommen? Bloß weil er attraktiv geklungen hat? Oder weil Sie mehr Geld am Konto brauchten? Oder weil sie gedacht hatten, Sie würden mehr Fans im Unternehmen haben?

Gut: Sie hätten niemals zusagen sollen. Aber die gute Nachricht ist: Sie können jederzeit absagen – selbst nach 20 Jahren. Aber das sollten Sie sich gut überlegen. ■

## **SERVICE**

### **Literatur**

*Radatz, S. (2013): Das Ende allen Projektmanagements. Wien: 2013.*

*Radatz, S. (2013 a): Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung. Wien: 2013.*

### **Weiterführende Homepage**

[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

### **E-Mail**

[s.radatz@irbw.net](mailto: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](http://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](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net), [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net), [lo.order@irbw.net](mailto: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](http://www.irbw.net), [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66  
Anfragen: [irbw@irbw.net](mailto: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](http://www.irbw.net)

# 20 neue Toolkärtchen von Sonja Radatz um € 19,99 – und ein Kärtchen zum Vorkosten!

## Relationale Toolbox mit 100 Kärtchen (komplett) Oder: Erweiterungsset mit 20 neuen Kärtchen



### Relationale Tools

wirken. Und daher macht es Sinn, sie ständig kompakt bei sich zu haben. Dafür gibt es die Relationale Toolbox von Sonja Radatz mit gesamt 100 ganz einfach beschriebenen Tool-Kärtchen aus Selbstmanagement, Coaching, Leadership, Teamarbeit und Unternehmensführung.

Praktisch zum Mitnehmen. Praktisch in der Verwendung. Und führen praktisch immer zum Erfolg – sowohl beruflich als auch privat.

Wenn Sie die Toolbox mit 80 Kärtchen schon haben, bestellen Sie die 20 ganz neuen Kärtchen von Sonja Radatz um nur EUR 19,99. Die komplette Toolbox mit 100 Kärtchen kostet versandkostenfrei EUR 79,99 auf [www.irbw.net](http://www.irbw.net).

...und holen Sie sich gleich heute Ihr kostenloses Toolkärtchen zum Ausprobieren auf [www.irbw.net](http://www.irbw.net)!

Sichere Kompetenz in jeder Situation:

**Relationale Toolbox** mit gesamt 100 Tool-Kärtchen zu den Themen  
Selbstmanagement • Coaching/Gesprächsführung • Leadership  
• Teamarbeit • Unternehmensführung



*Kompakt in der Toolbox* (100 Stück komplett) um € 79,99  
*Erweiterungsset* (20 neue Kärtchen) um € 19,99

**Bestellung: IRBW Onlineshop – [www.irbw.net](http://www.irbw.net)**

ISBN 978-3-200-02819-7

Wir liefern versandkostenfrei!



Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

**IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien**

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

Tel. +43 (0)1 409 55 66, E-mail: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)