



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

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Der nächste Schritt im Team



**N°71 Januar / Februar 2013**

ISSN 1609-1248

Euro 22,50 / sFr 36,-

Verlag Relationales Management

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

In ihrem Artikel beschreibt Sonja Radatz, wie Relationale Führungs- und Unternehmensentwicklung in der Praxis effektiv aus dem „Hamsterrad“ führt.

# Relationale Führungs- und Unternehmensbegleitung: Auf dem Weg zum zukunftsweisenden „UND“- Unternehmen

von Sonja Radatz

Seit der Geburtsstunde der Führungs- und Unternehmensbegleitung im Januar 2012 bleibt die Nachfrage nach der Leistung mit der Flat Rate enorm hoch: Denn nicht nur „vordenkende“ Führungskräfte, sondern auch innovative Geschäftsführer und Vorstände haben erkannt: Hier geht es erstmals um die Gleichzeitigkeit von Zahlen und Emotion, das notwendige UND, das uns in den vergangenen Jahrzehnten der „Kopf- und Bauchtrennung“ leider häufig verloren gegangen ist: Ergebniserzielung UND gute Teamzusammenarbeit, klare Prozesse UND Weiterentwicklung/Innovation, den nächsten Schritt in Teamkultur UND gleichzeitig die Bewältigung von Hard fact–Challenges. Sonja Radatz beschreibt in diesem Artikel, wie ein internationales Handelsunternehmen in der Relationalen Unternehmens- und Führungsbegleitung Schritt für Schritt den Weg in das „UND“-Unternehmen gegangen ist.

„Die Zahlen stimmen nicht. Aber die Produkte auch nicht. Unsere Planungen und Budgets treffen laufend auf Markt-Challenges, mit denen wir nicht gerechnet haben – gar nicht rechnen können.

Und die Mitarbeiter verlassen uns scharenweise, es gibt kaum ein Team, das nicht davon betroffen wäre... Im Prinzip fühlen wir uns wie die Kaninchen im Lichtkegel des herannahenden Autos: Wir

nehmen es wahr, wissen aber nicht, was wir als Erstes tun sollen. Und in dieser Situation drohenden Überfahrens Werdens kommt die Meldung des Aufsichtsrates: Massive Kosteneinsparungen werden gefordert. Das ist ja angesichts der Situation auch verständlich – aber das eifrige Konzentrieren darauf hindert uns daran, das strategisch wirklich

Wichtige zu tun...“: Mit dieser Aussage wurde ich beim ersten Meeting konfrontiert. Ich beschreibe sie hier so genau, weil sie so typisch für die Ausgangskonstellation ist, in der eine Relationale Unternehmens- und Führungsbegleitung beginnt: Eine Führungskraft, ein Unternehmer, ein Geschäftsführer oder ein Vorstandsmitglied/CEO weiß nicht, wo sie/er angesichts der anstehenden Themen, des Erfolgsdrucks von außen oder oben und seiner aktuellen Strukturen anfangen soll, seine eigene Welt (wieder) gestaltbar zu machen.

Diese Relationale Form der Begleitung, die ich Anfang 2012 entwickelt habe, arbeitet – ausgehend vom Optimalbild des Unternehmens bzw. Teams

*In einem „normalen“ Umfeld,  
in dem praktisch jede Minute  
mit „Wahnsinn“ gefüllt ist,  
ist es nur zu verständlich, dass  
die Betroffenen den Wald vor  
lauter Bäumen nicht mehr sehen.*

– in einer Flat Rate mit der Leitung über einen Zeitraum von 9–12 Monaten daran, dass das Optimalbild jeden Tag gelebt wird. Was bedeutet: Die Mitglieder der Unternehmensleitung bzw. die Leitung des Teams hat Begleittermine sooft sie will, so lange sie diese jeweils braucht; und das telefonisch, per Email, persönlich – je nach individueller Situation.

Damit haben wir uns Lichtjahre vom traditionellen „Change-Prozess“ entfernt, der das Optimalbild des Teams/Unternehmens in mühevoller Kleinarbeit erst über Monate und Jahre herstellt (und in Zeiten der permanenten Veränderung unglaubwürdig wird): Es braucht diesen Change-Prozess gar nicht mehr.

Aber nicht nur das: Wir trennen auch nicht mehr zwischen „Zahlenerreichung“ und „guter Zusammenarbeit und Teamkultur“, sondern betrachten vielmehr die Erreichung der Zahlenvorgaben in einer bestimmten Qualität als Rahmen, der jedenfalls zu erfüllen ist – und zu dem die „gute Zusammenarbeit und Teamkultur“ passen sollte. Wobei für uns stets klar ist, dass – bildlich ausgedrückt –



*Sonja Radatz*

Vorsitzende der Geschäftsführung am IRBW in Wien, ist mit ihrem Team seit Jahren als Pionierin in der Erforschung neuer Praxisinstrumente jenseits der traditionellen Methodik tätig. Die Universitätsdozentin mit wirtschaftlich universitärer Ausbildung wurde 2003 in Berlin mit dem Deutschen Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik ausgezeichnet.

der Rahmen die Schüssel darstellt, in der das Obst dann drapiert wird; und nicht umgekehrt. Zusammenarbeit und Teamkultur sollten meiner Auffassung nach also die Rahmenerzielung entsprechend unterstützen, und nicht „neben ihr herlaufen“, wie es in dem oben beschriebenen Unternehmen beim Start der Arbeit der Fall war: Da war es üblich, dass Teammaßnahmen einfach so „aufpoppten“ und bestenfalls in gar keinem, schlechtestenfalls in die Rahmenerzielung sogar konterkarierendem Zusammenhang stand: Es wurden Teamkulturmaßnahmen und „Mitarbeitergespräche“ prinzipiell zu Beginn der Vorweihnachtszeit angesetzt; es gab „Teamübungen“, die zeitlich festgelegt waren (und z.B. dazu führten, dass eine „Teamübung“ durchgeführt wurde mit einem Team, das zwei Monate später aufgelöst werden würde), es gab Weihnachtsfeiern, die am Tag nach dem großen Announcement des CEO über den Personalabbau stattfanden.

In einem solch „normalen“ Umfeld, in dem praktisch jede Minute mit „Wahnsinn“ gefüllt ist, ist es nur zu verständlich, dass die Betreffenden den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Ähnlich war es auch in diesem Unternehmen: Die große Frage war: Wo anfangen? Oder würde es vielleicht gar keinen Sinn mehr machen, anzufangen, weil das Unternehmen und jedes seiner Teams viel zu verstrickt in ihre Abermillionen Handlungen war?

## **1. Der Start in der Führungs-/ Unternehmensbegleitung: Das Optimalbild**

Aus einem solchen Zustand treten wir erfahrungsgemäß dann heraus, wenn wir nicht weiter zu „ändern“ oder „adaptieren“ versuchen, sondern konsequent „zero-based“ denken, also uns erlauben, das Optimale quasi neu zu erfinden. Jede Unternehmens- und Führungsbegleitung beginnt daher mit der Gestaltung des Optimalbilds, mit der Frage „Wie hätten Sie denn das Unternehmen bzw. Ihr Team optimalerweise gerne? Woran würden Sie erkennen, dass es richtig optimal ist?“. Aus dieser Frage entwickelten die Mitglieder des Management Boards binnen 2 Stunden ein sehr klares Bild, das überaus konkret und gleichzeitig ambitioniert war. „Bleibt nur noch die Frage, wie schnell wir das jetzt erreichen wollen“, meinte der CEO am Ende des kurzen Workshops zufrieden. „Bleibt nur noch die Antwort, „Das leben Sie natürlich ab sofort“, gab ich trocken zurück. Dieser sofortige „Umzug in das neue Haus“, das „Leben des Neuen“, ist uns in unserer teils seltsamen Logik des gelebten Unternehmensalltags abhanden gekommen; dabei können Sie aus meiner Sicht – um ein paar Beispiele des Alltags darzustellen – nicht „gute Eltern werden“ (mit Projektplan? Nach 2 Jahren?), sondern sich nur entschließen, dies ab sofort nach bestem Wissen und Gewissen zu leben; sie können nicht „Mitarbeiter werden“, sondern Sie sind es ab dem ersten Tag; sie können nicht ein Umzugsprojekt

*Mit der Relationalen Führungs- und Unternehmensbegleitung haben wir uns Lichtjahre vom traditionellen „Change-Prozess“ entfernt, der das Optimalbild des Teams Unternehmens in mühevoller Kleinarbeit erst über Monate und Jahre herstellt.*

*Aus dem Zustand des hektischen „Hamsterradrennens“ treten wir erfahrungsgemäß dann heraus, wenn wir nicht weiter zu „ändern“ oder „adaptieren“ versuchen, sondern konsequent „zero-based“ denken, also uns erlauben, das Optimale quasi neu zu erfinden.*

über mehrere Monate oder Jahre starten, sondern werden naturgemäß im neuen Domizil leben, sobald der Möbelpacker Ihre Sachen von A nach B gebracht hat. Natürlich wird es zu Beginn noch nicht so recht klappen, und Sie werden viele Situationen erleben, in denen Sie zwar das Neue leben wollen, dies aber noch nicht so gut gelingt. Wer zulässt, dass diese Ehrenrunden entstehen, aber nicht daran vorbeigeht, sondern diese aktiv aufgreift und „korrigiert“, schafft nicht nur durchaus menschliche Züge im eigenen Team bzw. Unternehmen, sondern geht auch in der eigenen Entwicklung einen Schritt weiter, weil er sich nicht nur mit dem „Hauptpfad“ beschäftigt, sondern es auch schafft, bei Abweichungen rasch wieder auf den „Hauptpfad“ zurück zu finden.

## **2. Das Leben des Neuen, orientiert am nächsten Schritt**

Genau hier setzt die Unternehmens- und Führungsbegleitung an: Weil wir wissen, wie schwierig es ist, das Neue konsequent zu tun und weil es dem Unternehmen und jedem einzelnen Team darin nur zu gut tut, Ehrenrunden möglichst zu vermeiden bzw. rasch zu korrigieren, arbeiten wir hier mit einer Flat Rate: Denn das Leben mit all

seinen unvorhergesehenen Herausforderungen lässt sich nicht planen; es lässt sich nur erfolgreich leben.

Daher sagen wir auch jeglichem Projektdenken konsequent ab, sondern orientieren uns rein am Optimalbild, das es zu leben gilt, und am nächsten Schritt, der das unvorhersehbare Neue mit dem Leben des Optimalbilds verbinden soll: „Trotz“ Markteinbruchs und

Aufsichtsratswechsels galt es, das Neue zu leben, „trotz“ der hohen Abwanderung im Unternehmen wollten die Mitglieder des Management Boards mit ihrem Unternehmen und ihren Teams das Optimalbild leben, „trotz“ des immer stärkeren Drängens der Lieferanten (oder gerade deswegen?) wollten sie die Zusammenarbeit auf gänzlich neue Beine stellen.

Der Ergebnisrahmen und das Optimalbild sollten dabei stets das logische Maß für alle Handlungen im Unternehmen darstellen. Anders ausgedrückt: Wenn im Team bzw. Unternehmen etwas getan würde – auf welcher Ebene auch immer – dann immer, um den Rahmen voll und ganz auszufüllen und das Optimalbild auch an diesem Tag voll und ganz zu leben.

## **3. „Und wie kommen wir zum nächsten Schritt?“**

...das war die erste Frage des Vertriebsvorstands, der sich eher als Treiber im Unternehmen sah – nicht zu unrecht, denn er war ja auch tatsächlich zum strategischen Treiber (Radatz, 2012) ernannt worden, was bedeutete, dass bei ihm kontinuierlich die Ergebnisse „abgeholt“ werden

und alle anderen Bereiche den Support für die Erreichung seiner Unternehmensvorgaben bilden sollten.

Diese Frage klingt hochaufwändig, lässt sich aber in meiner Praxis sehr einfach beantworten:

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. Im oben beschriebenen Unternehmen waren dies z.B. zuallererst die Neudefinition der Kunden und die Neuausrichtung der Organisation im Vertrieb. Auch die Supply Chain musste neu definiert werden, was im Logistik-Bereich zu völlig neuen Ansätzen führte.

„Was passiert eigentlich, wenn der Rahmen konsequent ausgefüllt und das Optimalbild entsprechend kontinuierlich gelebt wird?“, wollte der Vertriebsvorstand an diesem Tag von mir noch wissen. „Dann gehen Sie als Unternehmen in die nächste Dimension“, meinte ich darauf: „Ihr heutiges Hauptgeschäft funktioniert dann quasi als Selbstläu-

fer im Tagesgeschäft, und wir beschäftigen uns mit ganz neuen Themen und einer neuen, herausfordernden Positionierung“.

## 4. Zentrales Thema der Begleitung: Die laufende Entwicklung von einzigartigen Tools und Vorgehensweisen

Da in der laufenden Begleitung unablässig am optimalen Leben des Neuen gearbeitet wird, entstehen darin – quasi als „Nebenprodukt“, das aber nachhaltig zum Haupt-Asset des Unternehmens bzw. Teams wird – jede Menge an einzigartigen Tools und Prozessen, die dem Unternehmen bzw. dem betreffenden Team einen hohen komparativen und nicht zu überbietenden Wettbewerbsvorteil schenken, sodass dieses nicht mehr in die Benchmark-Falle rutschen kann (Radatz, 2011), weil es sich nicht mehr über Standardisierung & Preis, sondern vielmehr über die einzigartige Leistung positioniert.

### 4.1. Jedes Event ist Mittel zum Zweck der Rahmenerfüllung

Im Vertriebsteam wurde z.B. nicht nur ein völlig neuer Prozess der Arbeit mit den Kunden entwickelt und anstelle des „Vertriebs“ gesetzt (den ich hier noch nicht beschreiben darf), sondern es wurden auch alle Kunden- und Lieferanten-Events samt und sonders entrümpelt und neu entworfen: Denn es gilt auch hier die Regel: Jedes Event ist Mittel zum Zweck der Rahmenerzielung

*Da der durchschnittliche Rhythmus eines Unternehmens etwa jährlich getaktet ist, ist es meiner Erfahrung nach ratsam, die Zeit der Führungs- bzw. Unternehmensbegleitung jedenfalls auf ein Jahr anzusetzen.*

und Optimalbilderfüllung, und wird nicht einfach nur veranstaltet, weil „die Kunden es so gewöhnt sind“ oder „wir es immer schon so gemacht haben“. Auf diese Weise bildete sich ein innovativer „Event“-Plan heraus, der sowohl Social Media Methoden als auch Web-Seminar-Vorträge der Kunden umfasste.

## 4.2. Storysammlung zur Kulturvermittlung

Jede Best und Worst Practice Story wurde sorgfältig in jedem Team gesammelt und laufend im Intranet zu einem stets abrufbaren, aktuellen Buch über die Kultur des Unternehmens zusammengefasst. Dies schuf für bestehende Unternehmensmitglieder einen roten Faden, an dem sie ihre eigenen Alltagshandlungen messen konnten („Liege ich richtig mit dem was ich tue?“), und bildete für neue Mitglieder der Teams eine sehr praxisnahe Einführung, mit Hilfe derer sie „sofort“ (und nicht erst nach einer Zeit von Monaten) erfolgreich ihre Beiträge für ihr Team leisten konnten.

## 4.3. Neue Town Hall Meetings

Natürlich hätte das Town Hall Meeting auch abgeschafft werden können; war doch klar, dass alle „neuen“ Themen über das Management Board in Zukunft auf deren Relevanz für den eigenen Bereich geprüft und in den jeweils eigenen Teamrahmen „eingegossen“ werden würden: Damit sollte auch das „Durchsteuern“ von oben nach unten nachhaltig vermieden werden. Allerdings hätten dann die Mitarbeiter selten den Spirit des Management Boards erlebt; und so wurde das Town Hall Meeting fortgeführt und stellte in Zukunft ein Meeting dar, indem es „in Erweiterung des Management-Boards“ zu einem Offenen Forum wurde, in dem neue Rahmenbedingungen in den Dialog genommen wurden („Was bedeutet das Gehörte für uns?“, „Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich daraus?“), aber auch Beiträge zur Errei-

chung des Bisherigen gewürdigt wurden, indem das Mikro herum gegeben wurde und jeder kurz erzählen konnte, was er dazu beigetragen hatte, dass das Ergebnis in der Vergangenheit erzielt worden war.

## 5. Der zeitliche Aspekt: 9–12 Monate

Natürlich dauert es einige Zeit, bis das Leben des Neuen in Fleisch und Blut übergegangen ist – bis wir automatisch „den neuen Weg ins Büro“ gehen (wenn wir bei der Metapher des Hausumzugs bleiben). Dazu gehört auch, dass wir konsequent Bisheriges in Frage stellen.

Da der durchschnittliche Rhythmus eines Unternehmens etwa jährlich getaktet ist („Jänner-Loch“, Februar-Ausverkauf“, „Osterzeit-Nutzung“, „Problematik der Mai-Feiertage“, „Problematik Sommerloch“, „Problematik Urlaubszeiten“, „Herausforderung Neusortimentsgestaltung“ im Herbst etc.), ist es ratsam, die Zeit der Führungs- bzw. Unternehmensbegleitung jedenfalls auf ein Jahr anzusetzen. Wenn das Team bzw. Unternehmen aktiv „dran“ war, dann ist es nach dieser Zeit bereits in der nächsten Dimension. Und das wäre ihm nicht nur zu wünschen, sondern aus meiner Sicht auch anzuraten. ■

## SERVICE

### Literatur

Radatz, S. (2012): **Juwelen der Unternehmensführung**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 70 – November/Dezember 2011.

Radatz, S. (2012): **Relationale Meilensteine im Vertriebs-erfolg**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 71 – Januar/Februar 2012.

### Weiterführende Homepage

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

### E-Mail

[s.radatz@irbw.net](mailto:s.radatz@irbw.net)

# Sprengen Sie Grenzen.

**LO Lernende Organisation**  
Zeitschrift für  
Relationales Management und Organisation



**konsequent Relational • fundiert • praxisbezogen • serviceorientiert**

## Bestellschein

[lo.order@irbw.net](mailto:lo.order@irbw.net)

Fax +43 (0)1 409 55 66 77

- Ja, ich abonniere die **LO für 1 Jahr** (6 Ausgaben) beginnend mit der aktuellen Ausgabe zum Preis von € 119,- \*
- Ja, ich abonniere die **LO im Mini-Abo** (2 Ausgaben) beginnend mit der aktuellen Ausgabe zum Preis von € 30,- \*
- Ja, ich abonniere die **pdf-Ausgabe der LO** zum Preis von je € 16,-\*: No. \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Organisation \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Ja, ich zahle mit Kreditkarte

MasterCard

Visa

Name \_\_\_\_\_

Nummer \_\_\_\_\_

Gültig bis \_\_\_\_\_

KPN (CVC2/ CVV2) \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift: \_\_\_\_\_

**Ergänzen Sie Ihre Bibliothek** – mit den kostengünstigen pdf-Ausgaben der LO.



LO70



LO69



LO68



LO67



LO66



LO65

\* Wir erlauben uns, Ihr Probeabonnement in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 2. Heftes per Mail zukommen lassen.

Die Abonnements verlängern sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn sie nicht 6 Wochen vor Ablauf des Abos schriftlich gekündigt werden. Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt und exkl. Versandkosten (Jahresabo: Österreich € 9,60, EU-Länder/Schweiz € 21,50; Mini-Abo: Österreich € 3,20, EU-Länder/Schweiz € 7,40.)

Die Preise für pdf-Ausgaben verstehen sich inkl. MwSt, keine Versandkosten.

# ENDLICH DA: Die Relationale Toolbox

50 Karten mit den Relationalen Tools  
+ ergänzendes 3-Jahres Abo mit weiteren 60 Karten



## Relationale Tools

sind keine Rezepte in Form eines „Man nehme...“, sondern vielmehr Prozesse und Methoden der Anwendung in bestimmten Situationen mit dem Ziel, jeweils die Handlungsoptionen zu vergrößern.

Immer gehen diese Tools von einer Relationalen Grundhaltung aus: Wenn wir unsere Welt nicht gestalten, dann werden wir gestaltet.

**In dieser Toolbox finden Sie kompakt 50 Praxis-Tools zu den Themen Unternehmensführung • Führung • Teamarbeit & OE • Coaching • Selbstmanagement – unter anderem:**

Das Rahmengespräch • Creative Knowledge Feedback • Relationales Mentoring  
• Hot Shot Coaching • Relationales Ergebnisgespräch • Sicherung des Unternehmenserfolgs • Skalenarbeit im Team • Point of View Modell • Veränderung im Fluss • Creative Knowledge Feedback • Bottom Up Coaching • Exit-Konzept u.v.m.

Jede Toolkarte enthält Anwendungssituation, Ablauf, Inhalt, Zeitbedarf sowie wertvolle Tipps und Beispiele. In der letzten Zeile finden Sie den Verweis auf die vertiefende Publikation zum Tool.



*50 Karten in der Box*

€ 19,90 (bzw. inkl. 3-Jahres Abo 6 x 10 Karten: € 34,90) + Versand

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

ISBN 978-3-200-02819-7



INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG

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)

# Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Das IRBW  
bringt Sie in Führung.

Wer hinter der LO steht:

Das IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung  
mit seinem Relationalen Ansatz.

Wien • Hamburg • und in Ihrem Unternehmen.

Beratung: Strategieentwicklung, Change, Teamprojekte, Coaching

Offenes Weiterbildungsprogramm

Inhouse Weiterbildung

Details & Prospekte:

[www.irbw.net](http://www.irbw.net), [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)

Hotline: +43 1 409 55 66

Weiterlesen zum  
Relationalen Ansatz!

Buchbestellungen frei Haus:  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

LO-Abo: 6 Ausgaben pro Jahr.

Bestellung & Preise: [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)

