



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Warum der Igel oft schneller ist als der Hase



N°94

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



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.

Der Unterschied zwischen dem klassischen und dem Relationalen Change-Prozess in der Praxis

von Sonja Radatz

„Worin besteht nun tatsächlich der Unterschied zwischen einem klassisch-traditionellen und einem Relationalen Change-Prozess?“ Diese Frage wird hundert Mal pro Jahr an Sonja Radatz gestellt. Um die Unterschiede auf den Punkt zu bringen, hat sie in diesem Artikel ein klassisch-traditionelles Beispiel herangezogen, das tatsächlich so umgesetzt wurde. Entlang dieses Beispiels stellt sie die Unterschiede Schritt für Schritt und praxisbezogen dar.

Fazit: Im Relationalen Prozess wird weniger gerannt und mehr gedacht – und man ist praktisch schon am Ziel, wenn der andere erst losläuft.

1. Die Beschreibung der Ausgangs- und Auftragssituation

Das Unternehmen, um das es in unserem Praxisfall geht, ist ein Familienunternehmen in fünfter Generation und eines der führenden europäischen Häuser für hochwertige Lifestyle-Pflegeprodukte. 2013 beschloss die Geschäftsführung des 400 Mit-

arbeiter zählenden Unternehmens mit den Inhabern eine neue „Strategie 2020“. Sie zielt unter anderem darauf ab,

- die Eigenmarken des Traditionsunternehmens sowie seinen Erfolg im Herkunftsland zu stärken und
- sein internationales Business sowie Prestigegeschäft auszubauen.

PRAXISFRAGEN

Diese Beschreibung klingt so, dass jeder klassische systemische oder Expertenberater unwillkürlich nickt und zu sich sagt: „Ja, verstehe ich. Ist mir klar.“ (Geht es Ihnen auch so?)
Wenn ich eine solche Beschreibung mit meinem Re-

lationalen Denken geliefert bekomme, beginne ich unwillkürlich den Kopf zu schütteln: Oh weh, da ist viel zu tun. Da müssen wir ein paar Schritte retour gehen, wenn das Unternehmen binnen kürzester Zeit und dann möglichst nachhaltig erfolgreich sein will.

ABB.1: DIE SITUATIONSBESCHREIBUNG

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>DAS UNTERNEHMEN, UM DAS ES GEHT, IST EIN FAMILIEN-UNTERNEHMEN IN FÜNFTER GENERATION UND EINES DER FÜHRENDE EUROPÄISCHEN HÄUSER FÜR HOCHWERTIGE LIFESTYLE-PFLEGEPRODUKTE.</p>	<p>DAS IST EINE SCHÖNE BESCHREIBUNG FÜR DEN GESCHÄFTSBERICHT UND ES IST INTERESSANT, WENN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG ODER FAMILIE DAS UNTERNEHMEN SO BESCHREIBT, ABER WIR KÖNNEN AUS EINER RELATIONALEN SICHT NICHT VIEL DAMIT ANFANGEN. ANSTATT DESSEN GEHT ES IM RELATIONALEN ANSATZ UM RAHMEN UND POSITIONIERUNG (WIE IM TEXT BESCHRIEBEN).</p>
<p>2013 BESCHLOSS DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG DES 400 MITARBEITER ZÄHLENDE UNTERNEHMENS MIT DEN INHABERN EINE NEUE „STRATEGIE 2020“.</p>	<p>IM RELATIONALEN ANSATZ BESCHLIESST DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG KEINE „STRATEGIE“ UND SCHON GAR KEINE, DIE MIT EINER JAHRESZAHL VERBUNDEN IST! DIESER SCHRITT LOHNT SICH AUS RELATIONALER SICHT WIRKLICH NOCHMALS RETOUR GEGANGEN ZU WERDEN, WENN ER AUS GEWOHNHEIT ODER WIDER BESSEREN WISSENS BEREITS GETAN WURDE.</p> <p>WARUM? DAS BESCHREIBE ICH GLEICH NACH DER ABBILDUNG.</p>
<p>SIE ZIELT UNTER ANDEREM DARAUF AB,</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ DIE EIGENMARKEN DES TRADITIONSUNTERNEHMENS SOWIE SEINEN ERFOLG IM HERKUNFTSLAND ZU STÄRKEN UND ■ SEIN INTERNATIONALES BUSINESS SOWIE PRESTIGE-GESCHÄFT AUSZUBAUEN. 	<p>AUCH INHALTLICH GIBT ES EINEN UNÜBERSEHBAREN UNTERSCHIED ZWISCHEN DEM TRADITIONELLEN UND DEM RELATIONALEN DENKEN:</p> <p>DENN RAHMEN SIND KLAR UND ÜBERPRÜFBAR FORMULIERT UND GELTEN AB SOFORT KONTINUIERLICH („JEDES JAHR BRAUCHEN WIR EIN EGT VON 5%“, „JEDES JAHR BRAUCHEN WIR EINEN UMSATZ VON EUR 800 Mio“, „JEDER KUNDE AB JETZT (BIS UNSER RAHMEN IRGENDWANN IN EIN PAAR JAHREN GEÄNDERT WIRD) SOLL ÜBER UNS SAGEN: „DASS ICH DAS NOCH ERLEBEN DARF.“).</p> <p>STRATEGIEN SIND JEDOCH SCHWAMMIG FORMULIERT UND LASSEN JEDE INTERPRETATIONSMÖGLICHKEIT ZU: UNSER HIER BESCHRIEBENES UNTERNEHMEN MÜSSTE DEMNACH SCHON GLÜCKLICH SEIN, 2020 UM 1% MEHR EIGENMARKEN UND UM 1% MEHR UMSATZ IM HERKUNFTSLAND ZU MACHEN UND EIN ODER ZWEI STANDORTE IM AUSLAND MEHR ZU HABEN – EGAL, OB DIESE ERFOLGREICH SIND ODER NICHT.</p>

Lassen Sie uns diese Aussagen unter die Lupe nehmen, um zu sehen, welche unterschiedliche Wahrnehmung schon allein in der Ausgangssituation zwischen dem klassisch-traditionellen und dem Relationalen Ansatz besteht (siehe Abbildung 1 vorherige Seite).

Aus dieser Darstellung wird klar:

Der Relationale Ansatz reduziert die Richtungsgestaltung der Geschäftsführung auf einen klaren und messbaren Unternehmensrahmen und die daraus abgeleitete Positionierung (gewünschte Selbst- und Fremdbildbeschreibung als Antwort auf die Frage „Wer sollten wir sein, wenn wir diesen Rahmen voll und ganz erfüllen wollen?“).

Die Definition von Strategien wird den Führungskräften und Mitarbeitern in den einzelnen Bereichen überlassen, da diese wissen, welche Wege sie – auch kurzfristig – einschlagen müssen, um ihren Rahmen jederzeit und nachhaltig zu erfüllen.

1.1. Rahmen & Positionierung schlagen Situationsbeschreibung, Analyse und Zieldefinitionen

1.1.1. Der klare Rahmen

Die zentrale Frage aus Relationaler Sicht ist: **Welchen Rahmen soll das Unternehmen in Zukunft erfüllen?**

Diesen Rahmen vergleiche ich gerne mit dem Umzug des Unternehmens in ein neues Haus – in dem ganz andere Erwartungen und Rahmenbedingungen zu erfüllen sind. Das Unternehmen spielt dann in einer anderen Liga mit einem anderen Rahmen – und keiner kann mehr die alten Prozesse, Strukturen und Verhaltensweise sinnvoll praktizieren; ja jedes Unternehmensmitglied „ist“ dann jemand anders!

Der Rahmen wird festgelegt, daraus Rahmen für die erste Ebene abgeleitet und jedem einzelnen Leiter der ersten Führungsebene angeboten: Und wenn er den Rahmen nicht akzeptiert, dann lehnt er das Angebot des Unternehmens ab. Denn Rahmen sind nicht (wie Ziele) verhandelbar: Sie entspringen der Vorstellung der Unternehmensleitung, was hergestellt werden muss und ihnen machbar erscheint.

Und jede Leitung in der ersten Ebene leitet aus ihrem Rahmen wiederum Rahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter ab. Und so weiter...

*Im Relationalen Ansatz beschließt
die Geschäftsführung keine
„Strategie“ und schon gar keine, die
mit einer Jahreszahl verbunden ist!*

Das ist nicht zu verwechseln mit den Zielen aus dem klassisch-traditionellen Denken: Denn die Ziele werden jährlich neu festgesteckt und typischerweise Er-

gebnisse „Schritt für Schritt“ erhöht.

Damit erzeugen Sie jedoch zwei ganz Nachteile, die im klassisch-traditionellen Denken oft übersehen werden:

1. Menschen beginnen, kurzfristig zu denken: Sie erreichen jedes Jahr Ziele, aber sie richten nicht – um in einem Bild auszudrücken, was den Unterschied zum Rahmen aus meiner Sicht ausmacht – ihre neue Wohnung (innerhalb des neuen Unternehmenshauses) entlang eines neuen Rahmens ein, der ab jetzt und für längere Zeit gilt. Das bedeutet, dass sie dann ganz sicher nicht die produktivsten Methoden und solide Qualität wählen, sondern eher schneller rennen und länger arbeiten. Das wollen Sie ganz bestimmt nicht – zumindest nicht langfristig. Denn mit diesem „Squeeze“ fallen Ihnen nach etwa 3–4 Jahren Ihre wertvollsten Mitarbeiter aus.

2. Ziele werden meist nur über „Verhalten“ erreicht – nicht über Strukturgestaltung: Wenn jemand nur ein Jahr Zeit hat, richtet er nicht entsprechende Strukturen ein, sondern schraubt hauptsächlich am Verhalten. Das gibt vielleicht quick wins, aber von denen kann das Unternehmen nicht nachhaltig leben.

Im Detail stecken hinter der allgemeinen Rahmenfrage folgende drei Fragen, die es von der Leitung zu beantworten gilt:

1. Welche quantitativen Ergebnisse muss das Unternehmen jährlich ab sofort regelmäßig erzielen?
2. Welche qualitativen Resultate sollten laufend messbar erlebbar sein? (z.B. „Alle unsere Kunden bewerten jeden Besuch auf einer Skala von 0 – 10 (0 = grottenschlecht, 10 = perfekt) durchgängig auf 10“).
3. Welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt werden? (z.B. „gegebener Personalstand“, oder „Die Ergebnisse werden zu den gegebenen Kosten erzielt“ oder „jeder im Unternehmen bezeichnet die Zusammenarbeit als ausgezeichnet“).

1.2. Die Positionierung

Wenn der Rahmen mit der Leitung des Unternehmens bzw. dem Eigentümer/den Eigentümern geklärt ist, dann sind die nächsten Fragen an die Geschäftsführung,
„Wie wollen Sie

- a) sich in Zukunft optimaler Weise selbst beschreiben,
- b) von wichtigen Marktteilnehmern beschrieben werden (in dem Fall z.B. von Mitbewerbern, Kunden, Mitarbeitern, dem „Unternehmenswohl, wenn es sprechen könnte“), wenn Sie diesen Rahmen voll und ganz (und wiederkehrend!) erfüllen wollen, wenn Sie also Ihren Rahmen „können“ wollen?“

Diese Frage gilt es gemeinsam in schriftlicher Diskussion herauszuarbeiten und in einer 100%-Bewertung einstimmig zu entscheiden.

(Der Aufwand dafür beträgt inkl. Rahmenklärung etwa 4 Stunden).

1.3. Warum es im Relationalen Ansatz keine Unternehmensstrategie gibt

1.3.1. Die Unternehmensstrategie verursacht einen Doppelfokus und Doppelarbeit

Erstens, weil aus meiner Sicht die „Strategie“ der Geschäftsführung die Mutter aller Doppelarbeit im Unternehmen und gleichzeitig Gegenrin jeder Eigenverantwortung im Unternehmen darstellt:

Denn typischerweise hat jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter im Unternehmen einen

bestimmten „Job“ zu erledigen, der im Relationalen Ansatz als Rahmen definiert ist, im traditionellen Denken als „Stellenbeschreibung“ und „Jahresziel“. Die „Strategie“ der Geschäftsführung kommt da immer noch on top dazu, parallel zu den „gewöhnlichen“ Aufgaben. Das bringt aus meiner Sicht eine Doppelgleisigkeit in der täglichen Arbeit: Nicht die tägliche Arbeit wird mit dem notwendigen Fokus gesehen, sondern ein von oben festgelegter Fokus muss neben der täglichen Arbeit „bedient“ werden.

1.3.2. Die Unternehmensstrategie verhindert Wendigkeit im Unternehmen

Zweitens, das ergibt sich aus dem letzten Satz, gibt die Geschäftsführung mit der „Strategie“ schon einen Weg vor, der eingeschlagen werden muss – das „Wie“ wird vorgegeben. Wenn jedoch das „Wie“ vorgegeben wird, dann folgen die Führungskräfte und Mitarbeiter zwar, aber keiner weiß, ob genau dieses „Wie“ der richtige Weg ist, um die Ergebnisse zu erbringen. Und so tun die Führungskräfte Mitarbeiter in fast allen Fällen etwas, von dem sie nicht überzeugt sind, das auch nicht die notwendigen Ergebnisse erbringt – aber das sich eben die Geschäftsführung jetzt so wünscht.

Der Relationale Ansatz reduziert die Richtungsgealtung der Geschäftsführung auf Unternehmensrahmen und Positionierung.

1.3.3. Unternehmensstrategien sind viel zu langfristig definiert

Eine Besonderheit nimmt noch die Jahreszahl in der Strategie ein: Wenn Unternehmen „bis 2020“ eine bestimmte „Strategie erfüllt“ haben wollen, entstehen aus Relationaler Sicht immer sofort die Fragen:

- Ab wann soll denn diese Strategie gelebt werden? Ab 2020? Wird sie jemals gelebt – oder soll sie nur „erreicht“ werden?
- Was passiert in der Zeit bis 2020 (bei fast allen Strategien sprechen Unternehmen im klassischen Denken von einem Zeitraum von 4–8 Jahren...)?

Und: Ist dieser Zeitraum überhaupt sinnvoll? (Im traditionellen Denken wird immer von „realistisch“ im Sinne der „Erreichbarkeit durch die Mannschaft“ gesprochen; im Relationalen Denken wird von „sinnvoll“ im Sinne von „Wann müssen wir erfolgreich sein, um am Markt bestehen zu können?“ gesprochen.)

1.3.4. Unternehmensstrategien lassen niemals ein erfolgreiches „Leben des Neuen“ zu

Unternehmensstrategien sind auf „Erreichung“ fokussiert: Wir tun alles dazu, damit wir dann (2020, 2030, 2060) endlich einen bestimmten Zustand erreicht haben. Dann jedoch – wenn die magische Jahreszahl in der Strategie erreicht ist – braucht das Unternehmen schon wieder eine neue Strategie. Und so bewegen sich Unternehmen nie in einem „strategie-losen“ Zustand – sie bewegen sich laufend, sind immer am Rennen, sind immer am „Hinarbeiten“, aber niemals am erfolgreichen Leben des Gewünschten, des Vorgegebenen.

Das wäre in etwa so, als hätten Sie in Ihrem Privatleben ständig Vorweihnachtszeit, ohne je Weihnachten erleben zu dürfen: Ständig gilt es, vorzubereiten und „auf diesen Event“ hinzuarbeiten und nie könnten Sie die Früchte Ihrer Arbeit genießen und den Zustand leben. Da wundert es mich nicht, dass immer mehr Mitarbeiter Burnout-Gedanken hegen.

2. Das Change-Konzept

Wie diametral unterschiedlich das Change-Konzept im klassisch-traditionellen im Gegensatz zum Relationalen Ansatz gestaltet wird, kann am echten Praxisbeispiel gut erklärt werden (siehe Abbildung 2 ab Seite 54)

3. Wir brauchen kein „Change-Projekt“!

Typisch für die klassisch-traditionelle Arbeitsweise ist die Entwicklung eines „Projekts“. Das erscheint auch logisch, geht es doch darum, in einem langjährigen Prozess etwas Neues neben dem bestehenden Alltags-Berufsleben zu entwickeln – und nicht wie im Relationalen Ansatz darum, ein neues Alltags-Berufsleben zu leben.

Um ein Bild aus der Alltagssprache zu verwenden: Wir mögen ein Projekt brauchen, um die Hochzeit zu planen – darum geht es im klassisch-traditionellen Ansatz. Aber wir brauchen ganz bestimmt kein Projekt, um eine gute Ehe zu leben (und es gibt auch keine wirklich gute „Vorbereitung für das Leben!“) – und darauf konzentriert sich der Relationale Ansatz.

In der Abbildung sehen Sie wieder die Unterschiede zwischen dem „klassischen“ Beispiel und dem Relationalen Ansatz im Detail (siehe Abbildung 3 auf Seite 57).

4. Der Projektablauf in seiner ganzen Länge

Es ist für mich immer wieder erstaunlich, wie lange ein Change-Prozess dauern kann, und hin und wieder frage ich mich: Kann es vielleicht doch sein, dass ein direkt proportionaler Zusammenhang zwischen der Länge des Prozesses und seinem Outcome besteht: „Je länger, desto bessere Ergebnisse“?

Natürlich gilt dieser proportionale Zusammenhang nicht, das ist meine Erfahrung aus vielen Jahren praktischer Arbeit mit meinem Relationalen Ansatz:

PRAXISFRAGEN

ABB.2: DAS CHANGE-KONZEPT

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>STUFE 1: DIE MITGLIEDER DES FÜHRUNGSKREISES ENTWICKELN IN WORKSHOPS DIE FÜHRUNGSLEITLINIEN.</p>	<p>DER EIGENTÜMER BZW. DER OBERSTE LEITENDE (GESCHÄFTSFÜHRER, CEO, BEIM GESAMT-VORSTAND ALLE VORSTANDSMITGLIEDER) GESTALTET DEN RAHMEN DES UNTERNEHMENS. „FÜHRUNGSLEITLINIEN“, DIE JA TYPISCHERWEISE RECHT SCHWAMMIG FORMULIERT SIND, WERDEN DORT NICHT DEFINIERT, SONDERN WENN ÜBERHAUPT QUALITATIVE RAHMEN IN DER FÜHRUNG („DIE FÜHRUNGSKRAFT SICHERT ZU JEDEM ZEITPUNKT, DASS IHRE MITARBEITER „FÜHRUNG KÖNNEN“). WENN DER EIGENMARKENVERTRIEB UND DAS INTERNATIONALE BUSINESS/ PRESTIGEGESCHÄFT GESTÄRKT WERDEN SOLL, DANN SIND DIE FÜHRUNGSLEITLINIEN „MITTEL ZUM ZWECK“, ALSO DAS „WIE“ UND NICHT DAS „WAS“.</p> <p>DA SICH DER RELATIONALE ANSATZ AUF DAS EIGENTLICHE UND NICHT AUF DAS MITTELBARE („WAS ES MÖGLICHERWEISE DAZU BRAUCHT“) KONZENTRIERT, GEHT ES FÜR JEDE FÜHRUNGSKRAFT AUF INDIVIDUELLER EBENE GANZ SICHER MIT DARUM, ZU JEDEM ZEITPUNKT EIN PASSENDES (DAHER IMMER WECHSELNDES) ENTSPRECHENDES FÜHRUNGSKONZEPT ZU HABEN UND ZU LEBEN, UM DAS GEFORDERTE ERGEBNIS – EINEN BESTIMMTEN EIGENMARKENANTEIL UND DIE ERGEBNISSE IM INTERNATIONALEN BUSINESS/ PRESTIGEGESCHÄFT – IM EIGENEN VERANTWORTUNGSBEREICH ZU ERZIELEN; ABER DAS MITTEL WIRD NICHT ZUM ZWECK GEMACHT, UND SCHON GAR NICHT ZUM CHEFTHEMA: DENN WER FÜHRUNG VORGIBT, LEGT DIESE FEST UND BEKOMMT DANN ENTSPRECHEND NUR JENE ERGEBNISSE, DIE MIT DER VORGEgebenEN FÜHRUNGSWEISE MÖGLICH SIND.</p> <p>ER SCHRÄNKT ALSO AUS RELATIONALER SICHT DIE MÖGLICHKEITEN DER ERGEBNISERZIELUNG EIN (SIEHE AUCH MATURANA, 2005).</p> <p>MATURANA GEHT DAVON AUS, DASS ALLES DEM FESTGELEGTEN FOLGT: WENN WIR DIE ERGEBNISSE EINES UNTERNEHMENS FESTLEGEN, DANN FOLGT ALLES (AUCH DIE FÜHRUNG) DIESEN ERGEBNISSEN (WIR FÜHREN DANN „ENTSPRECHEND“); WENN WIR DIE FÜHRUNGSLEITLINIEN FESTLEGEN, FOLGT ALLES DEN FÜHRUNGSLEITLINIEN (UND WIR HABEN DANN „ENTSPRECHENDE“ ERGEBNISSE).</p>
<p>STUFE 2: DIE IHNEN NACHGEORDNETEN FÜHRUNGSKRÄFTE (ABTEILUNGSLEITER) ERWERBEN IN EINEM AUF DEN FÜHRUNGSLEITLINIEN BASIERENDEN FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNGSPROGRAMM DIE NÖTIGEN SKILLS, UM IHRE BEREICHE UND MITARBEITER WIE GEWÜNSCHT ZU FÜHREN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ LEADING PEOPLE: DER ANGEMESSENE FÜHRUNGSSTIL (SITUATIVES, TYPENSPEZIFISCHES, SYSTEMISCHES FÜHREN), DIVERSITY MANAGEMENT, FÜHRUNGSTRUMENT KOMMUNIKATION, TEAMS ZUM ERFOLG FÜHREN. ■ LEADING BUSINESS: MANAGING BUSINESS, ZUSAMMENARBEIT MIT STAKEHOLDERN, ORGANISATIONSKULTUR (BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE RELEVANZ), FÜHRUNG IN CHANGEPROZESSEN. <p>EIN ENTSPRECHENDES PROGRAMM FINDET DANACH FÜR DIE SCHICHTLEITER STATT.</p>	<p>WÄHREND DAS TRADITIONELLE DENKEN „LERNEN“ KLASSISCH MIT DEM EINGIESSEN NEUER INHALTE IN DEN KOPF VERBINDET, WIRD LERNEN IM RELATIONALEN ANSATZ IM SINNE VON GREGORY BATESON (BATESON, 1972) ALS LERNEN I, ALSO ALS „ETWAS ANDERES TUN“ VERSTANDEN. LERNEN ENTSTEHT ALSO IM „KÖNNEN“, IM VERÄNDERTEN „TUN“, IN DER PRAXIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ NICHT IM HÖREN VON TOOLS, SONDERN IN DER ANWENDUNG VON TOOLS IN DER EIGENEN PRAXIS. ■ NICHT IN ROLLENSPIELEN UND PROJEKTEN, SONDERN IN ANSTEHENDEN THEMEN. ■ NICHT „NACH“ DER WEITERBILDUNG, SONDERN „IN“ DER WEITERBILDUNG. WEITERBILDUNG WIRD DANN GANZ ANDERS KONZIPIERT ALS IM KLASSISCHEN DENKEN! (RADATZ, 2012). <p>TYPISCH FÜR DAS KLASSISCHE DENKEN IST AUCH DIE GESTALTUNG DER INHALTE: DA DAVON AUSGEGANGEN WIRD, DASS ES WIE IM SYLLOGISMUS DER TRIVIALEN WELT EINE EINDEUTIGE ANTWORT AUF JEDE FRAGE GIBT, WIRD KEIN WERT AUF DENKRICHTUNGEN GELEGT – UND SO WIRD „DIVERSITY MANAGEMENT“ ODER „FÜHREN IN CHANGEPROZESSEN“ VERMITTELT.</p> <p>AUS RELATIONALER SICHT GEHT ES JEDOCH GENAU UM DIE FRAGE, „WIE WILL ICH DENN SINNVOLL MEIN DIVERSITY MANAGEMENT GESTALTEN?“ „WELCHE FÜHRUNG BRAUCHE ICH KONKRET IN MEINEM CHANGEPROZESS?“ ANSTATT HIER ANTWORTEN UND REZEPTE ZU LIEFERN, LEITET DER RELATIONALE ANSATZ DIE TEILNEHMER EINER WEITERBILDUNG STETS AN, EIGENE HERANGEHENSWEISEN ZU ERARBEITEN. ER VERSTEHT SICH IN DER WEITERBILDUNG ALSO ALS BEGLEITER DER ENTWICKLUNG INDIVIDUELLER HERANGEHENSWEISEN UND NICHT ALS VERMITTLER UNHINTERFRAGTER REZEPTE.</p> <p>ICH HALTE ES DURCHAUS FÜR SINNVOLL, IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS EINE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG ANZUBIETEN, IN DER DIESE AN IHREM FÜHRUNGSKONZEPT UND DER SICHERUNG DER LAUFENDEN WEITERENTWICKLUNG DIESES KONZEPTS ARBEITEN, ABER IM HINBLICK AUF DAS OBEN GESAGTE ARBEITET DANN JEDE FÜHRUNGSKRAFT AN IHREM EIGENEN THEMA UND DER VORTRAGENDE LIEFERT DIE PASSENDEN FRAGEN, UM DIE TEILNEHMER VOR DEM HINTERGRUND DEREN RAHMEN ZU EINER SINNVOLLEN GESTALTUNG IHRER FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT UND IHRES FÜHRUNGSKONZEPTS ZU BEWEGEN.</p>

FORTSETZUNG ABB.2: DAS CHANGE-KONZEPT

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>DABEI SOLLTEN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE „ZU FÜHRUNGS-PERSÖNLICHKEITEN ENTWICKELT WERDEN, DIE UNTER WAHRUNG IHRER PERSÖNLICHKEIT SO AGIEREN, DASS DIES MIT DEN FÜHRUNGSLEITLINIEN UND ZIELSETZUNGEN DES UNTERNEHMENS KORRESPONDIERT“.</p> <p>DESHALB WURDEN IN DEN ENTWICKLUNGSPROGRAMMEN VOR BEGINN DER QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN MBTI-PERSÖNLICHKEITSPROFILE DER TEILNEHMER ERSTELLT.</p>	<p>DER RELATIONALE ANSATZ SIEHT GERADE DIE WEITERENTWICKLUNG UND VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT VON MENSCHEN UND ANDEREN LEBEWESEN ALS DEN ZENTRALEN UNTERSCHIED UND VORTEIL GEGENÜBER DER TRIVIALEN MASCHINE AN: MENSCHEN, DIE SICH HEUTE VIELLEICHT MEHR ALS „BLAU“ BESCHREIBEN, KÖNNEN SICH MORGEN SCHON ALS „GRÜN“ UND ÜBERMORGEN VIELLEICHT SOGAR – GANZ AUSSERHALB DER DIAGNOSEFELDER VON MBTI! – ALS WEISS ODER SCHWARZ. DIE DIAGNOSE EINER „PERSÖNLICHKEIT“ WÄRE DAHER AUS RELATIONALER SICHT SOGAR EINER WEITERENTWICKLUNG UND GESTALTUNG EINER PERSÖNLICH ERFOLGREICHEN ZUKUNFT GAR NICHT ZUTRÄGLICH: WIR WOLLEN, DASS SICH MENSCHEN ALS „IN PROGRESS“ ERLEBEN, DASS SIE SICH VERÄNDERUNGEN ZUTRAUEN UND SICH DURCHAUS AUCH ANDERS „ERFINDEN“ KÖNNEN ALS BISHER ANGENOMMEN. DAS ERHÖHT IHRE HANDLUNGALTERNATIVEN!</p>
<p>IN ALLEN MASSNAHMEN DES GESAMTPROJEKTS SOLLTE BEREITS DIE ANGESTREBTE KULTUR ERFAHRBAR SEIN. DESHALB WURDEN DIE BEIDEN TEILNEHMERGRUPPEN DES FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNGSPROGRAMMS BEWUSST ÜBER DIE VERSCHIEDENEN FUNKTIONSBEREICHE DES UNTERNEHMENS GEMISCHT.</p>	<p>WEITERBILDUNG IST AUS RELATIONALER SICHT EIN MITTEL ZUM ZWECK, UM PERSÖNLICHE FUNKTIONIERENDE KONZEPTE ZU ENTWICKELN. NUR UM „KULTUR ERFAHRBAR“ ZU MACHEN, WIRD DAFÜR KEINE MISCHUNG UNTERSCHIEDLICHER FUNKTIONSBEREICHE VORGENOMMEN, WEIL MIT DER ZUSAMMENFASSUNG IM EIGENEN FUNKTIONSBEREICH MEIST EIN WEIT HÖHERER NUTZEN IN FORM DER OPTIMALEN NEUGESTALTUNG VON SCHNITTSTELLEN UND ZUSAMMENARBEIT GESCHAFFEN WERDEN KANN. AUCH DER ZUSAMMENHALT WÄCHST, WENN OFFENE FRAGEN GLEICH VOR ORT GEKLÄRT WERDEN...</p>
<p>AUSSERDEM ERSTELLTE DER FÜHRUNGSKREIS IM VORFELD EINE LISTE MÖGLICHER FÜHRUNGSPROJEKTE. DIESE BEARBEITETEN DIE TEILNEHMER IM VERLAUF DES FKEP 1 NEBEN IHRER ALLTAGSARBEIT IN KLEINGRUPPEN.</p> <p>IN DEN ABSCHLUSSVERANSTALTUNGEN DER BEIDEN GRUPPEN STELLTEN DIE TEILNEHMER IHREN KOLLEGEN UND VORGESETZTEN SOWIE VERTRETEREN DES FÜHRUNGSKREISES DIE ERGEBNISSE IHRER PROJEKTARBEIT VOR.</p>	<p>DAS IST GANZ TYPISCH FÜR DIE KLASSISCHE VORGANGSWEISE: ES WERDEN „PROJEKTE ERFUNDEN“, DIE „ON TOP“ ZUR ALLTAGS-FÜHRUNG ARBEIT ÜBER EINEN LANGEN ZEITRAUM VON VIELEN MONATEN NOCH ZUSÄTZLICH BEARBEITET WERDEN SOLLTEN – OHNE ZIEL, OHNE ZWECK, OHNE LEBEN, OHNE ZUKUNFT. BLOSS UM DEM CHEF IN DER ABSCHLUSSVERANSTALTUNG ETWAS BEWEISEN ZU KÖNNEN (ABER WAS?).</p> <p>IM RELATIONALEN ANSATZ WIRD IN EINER FÜHRUNGSWEITERBILDUNG KONKRET AM EIGENEN FÜHRUNGSKONZEPT UND DESSEN UNAUFHÖRLICHER WEITERENTWICKLUNG GEARBEITET – UND DER ERFOLG IST DARAN ERKENNBAR, DASS DIE FÜHRUNGSKRAFT „IHREN RAHMEN KANN“, ALSO NICHT NUR DIE ERWARTUNGEN ERFÜLLT, SONDERN AUCH WIEDERHOLBAR ERFÜLLEN KANN, ALSO „DIE RAHMENERFÜLLUNG IM GRIFF HAT“. UND DA KANN SICH DAS FÜHRUNGSKONZEPT, DAS NICHT „ON TOP“, SONDERN IM ALLTAG JEDE MINUTE GELEBT WIRD, DURCHAUS IMMER WIEDER VERÄNDERN. DIE FÜHRUNGSKRAFT LERNT DABEI ETWAS FÜR'S LEBEN. UND ES BESTEHT UMSETZUNGSGARANTIE!</p>
<p>STUFE 3: DAS UNTERNEHMEN STARTET EINEN TOP-DOWN-PROZESS, IN DEM DEFINIERT WIRD, WIE DIE KULTUR DES UNTERNEHMENS KÜNFTIG AUSSEHEN SOLL UND WAS ES ZU TUN GILT, UM DIESE ZU REALISIEREN. ZUNÄCHST GESTALTETEN DIE MITGLIEDER DES FÜHRUNGSKREISES IN WORKSHOPS EINEN ENTWURF DER FÜHRUNGSLEITLINIEN.</p>	<p>TYPISCH FÜR KLASSISCH-TRADITIONELLE CHANGE-PROZESSE IST, DASS SICH MITTENDRIN PLÖTZLICH DER FOKUS ÄNDERT: GING ES ZU BEGINN NOCH UM EIGENMARKEN UND INTERNATIONALES BUSINESS, GEHT ES NUN REIN UND AUSSCHLIESSLICH NUR NOCH UM DIE KULTUR, DIE JA EIGENTLICH MITTEL ZUM ZWECK SEIN SOLLTE UND NICHT ZUM ZWECK ERHOBEN WERDEN SOLLTE: DENN WENN „DIE ANGESTREBTE KULTUR REALISIERT WIRD“, DANN HEISST DAS NOCH LANGE NICHT, DASS SICH AUCH NUR IRGEND EIN UNTERNEHMENSRELEVANTER ERFOLG NACH AUSSEN EINSTELLT!</p> <p>IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS WIRD AM LEBEN DES ZWECKS GEARBEITET – UND NUR AN DIESEM.</p> <p>ZUDEM ERSCHEINT ES AUS RELATIONALER SICHT GERADEZU ABERWITZIG, DASS DIE LEITUNG DEFINIERT, WIE DIE KULTUR ZUKÜNFTIG AUSSEHEN SOLL: DAS WÄRE IN ETWA SO, ALS WÜRDEN MUTTER UND VATER BESCHLIESSEN, WELCHES FAMILIENKLIMA ZU LEBEN WÄRE ODER DIE KLASSENLEHRERIN DAS KLASSENKLIMA BESCHLIESSEN UND ANORDNEN WÜRDEN. AUS EINER RELATIONALEN SICHT SIND KULTUR UND KLIMA STETS EINE FOLGE BESTIMMTER GELEBTER POSITIONIERUNGEN, STRUKTUREN, PROZESSE, SIE KÖNNEN NICHT VORDERGRÜNDIG „DEFINIERT“ UND DANN „GEHORSAM GELEBT“ WERDEN.</p>

PRAXISFRAGEN

FORTSETZUNG ABB.2: DAS CHANGE-KONZEPT

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>DANACH FAND EIN KICK-OFF-WORKSHOP MIT DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN UND IHREN VORGESETZTEN STATT. DORT ENTWICKELTEN DIE ABTEILUNGSLEITER DIE FÜHRUNGSLEITLINIEN WEITER.</p>	<p>TYPISCHERWEISE STARTEN TRADITIONELLE CHANGE-PROZESSE MIT EINEM KICK-OFF-WORKSHOP, IN DENEN THEMEN DANN OFT „WEITERENTWICKELT“ WERDEN. RELATIONALE PROZESSE TICKEN ANDERS: ENTWEDER DIE LEITUNG HAT BEREITS EINEN KLAREN RAHMEN ALS NACHHALTIGE UND KONTINUIERLICHE VORGABE ENTWICKELT – DANN WIRD DIESE ABER NICHT IN FRAGE ODER ZUR DISPOSITION GESTELLT, DENN SIE BEINHÄLTET DAS, WAS DAS UNTERNEHMEN ERBRINGEN SOLLTE, UM DIE LÖHNE UND VERPFLICHTUNGEN SAMT GEWINN ZU VERDIENEN. ODER ES WIRD – IN EINER 100%-ENTSCHEIDUNG (RADATZ, 2009; RADATZ, 2010) – VON BEGINN WEG EIN GEMEINSAMES ERGEBNIS ERARBEITET UND VERABSCHIEDET: DANN BRAUCHT ES KEINE „VORARBEIT“.</p>
<p>AUSSERDEM WURDE IHNEN DAS GEPLANTE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNGSPROGRAMM VORGESTELLT UND DIE TEILNEHMER ÄUSSERTEN IHRE ERWARTUNGEN UND ÄNDERUNGSWÜNSCHE. DANACH ERFOLGTE EINE FEINJUSTIERUNG DES PROGRAMMS DURCH DAS STEUERUNGSTEAM.</p>	<p>AUCH DIESES VORGEHEN LÄUFT IM RELATIONALEN ANSATZ GENAU „ANDERSRUM“: ZUERST DEFINIEREN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE, WELCHE LERNFELDER SIE HABEN – UND DANN WIRD DAS ENTSPRECHENDE PROGRAMM DAZU ENTWICKELT. DAS TRADITIONELL-VERWORRENE „AUF DER OBEREN EBENE WIRD ETWAS ENTWICKELT, DAS DANN VERBESSERT WIRD“ GIBT ES NICHT.</p>

Die Länge des Change-Prozesses ist ein fundamentales Problem des traditionell klassischen Ansatzes – und nicht etwa eine Qualitätsauszeichnung.

Sie ergibt sich schlicht daraus, dass alles zuerst im Top Management entwickelt, gekocht, gegessen, verdaut und dann im Kreis der Abteilungsleiter wieder ausgekotzt und nochmals gegessen und wieder verdaut wird... und das alles wird im sorgfältig inszenierten Beisein von Claqueuren, von Zuschauern dieses Theaterstücks zelebriert – den Mitarbeitern, die sich - bitte sehr – schon recht einbezogen fühlen sollen.

Natürlich ist das äußerst sarkastisch und geradezu niederträchtig beschrieben, aber wie sonst kommt mir dieses Schauspiel aus einer Relationalen Perspektive vor? Sehen Sie selbst (siehe Abbildung 4 auf Seite 58).

Aus dem traditionell-klassischen Change Management-Beispiel wird deutlich, wie lange der Prozess dort dauert – ohne dass auch nur ein einziger Punkt aus dem „Maßnahmenpaket“ gelebt wird: Oft 1,5 Jahre und mehr! Angesichts dieser enormen Dauer entsteht natürlich sofort die Frage: Welches Unternehmen hat heute angesichts des weltweiten Wettbewerbs tatsächlich die Zeit, um sich 1,5 Jahre und mehr der Entwicklung von „Verbesserungsmaßnahmen“ zu widmen?

Natürlich weist hier der Relationale Ansatz einen gewissen Charme auf, wenn er dort beginnt, wo unser Change-Prozess im Beispiel aufhört: Beim Tun des Neuen. Nicht bei der „Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen“ wohlgermerkt, denn ein Unternehmen, das einen bestimmten (neuen) Rahmen definiert, schlägt einen bestimmten (neuen) Weg ein und dann verliert die „Verbesserung des alten Weges“ jeglichen Sinn. Vielmehr geht es darum, den neuen Weg zu gehen und urbar zu machen bzw. im „neuen Haus zu leben“, wie ich es oft alternativ bezeichne. Da renovieren Sie auch nicht die alte Wohnung, sondern beginnen etwas Neues.

Der Relationale Change-Prozess spart also die gesamte (!) Dauer des klassisch-traditionellen Change-Prozesses ein und beginnt erst dort, wo der klassische Prozess endet. Dort beginnt er aber nicht mit der „Umsetzung in vielen hundert Projekten“, die vom „Sounding Board“ und vom „Projektsteuerkreis“ „gesteuert“ wird – sondern mit dem Leben des Neuen. Das heißt, dass die Dauer des Change-Prozesses tatsächlich gegen 0 geht, weil mit dem Leben des Neuen sofort begonnen und dieses dann im Alltag immer besser bewältigt wird – ähnlich wie uns dies im Leben begegnet, wo der „Umsetzungs-

prozess des Elternseins“ gegen 0 geht, weil „Eltern-Dasein“ praktisch von der ersten Minute des Neugeborenen praktiziert werden muss (wenn auch zu Beginn recht und schlecht, aber immer mit dem Bewusstsein, es so gut wie möglich zu tun und immer besser darin zu werden). Das Tun und Lernen findet dann im Alltag statt und nicht wie im traditionell-klassischen Change-Prozess „on top“ zum gewöhnlichen Alltag, zu dem nun noch diverse „Schulungen“ hinzukommen, die mit den erlebten täglichen Herausforderungen nun beim besten Willen nichts zu tun haben.

Im Relationalen Ansatz beginnt der Change dort, wo

1. der neue Rahmen verabschiedet und verkündet wird,
2. jeder Mitarbeiter von oben nach unten vom jeweiligen Vorgesetzten seinen Rahmen erhält und
3. jeder Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten eingeladen wird, diesen Rahmen als klares Angebot zu

committen (wenn nicht, dann kann er auch nicht ins Team integriert werden)

4. und der Vorgesetzte jeden seiner Mitarbeiter kontinuierlich dabei unterstützt, diesen Rahmen erfüllen zu können (Begleitung). Themen wie die Schnittstellengestaltung, die Erarbeitung funktionierender Prozesse im eigenen Bereich, Vereinfachungen und Selbstläufer, aber auch Wissensmanagement sind dabei zentrale Themen.
5. Natürlich holt der Vorgesetzte auch monatlich die Rahmenerfüllung ab und arbeitet so mit dem Mitarbeiter daran, diesen immer besser, nachhaltiger und einfacher erfüllen zu können.
6. Begleitend dazu habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht, dass das Team auf jeder Ebene monatlich zusammenkommt und gemeinsam mit dem Vorgesetzten bewertet, wo es derzeit in Bezug auf das „Können des Teamergebnisses“ steht – und nächste Schritte setzt, auf die sich das Team konzentriert.

ABB.3: WARUM WIR IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS KEIN „PROJEKT“ BRAUCHEN

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>ENTWICKLUNG EINES PROJEKTS: FOLGENDE ERFOLGSKRITERIEN WURDEN FÜR DAS GESAMTPROJEKT DEFINIERT.</p> <ul style="list-style-type: none"> • KRITERIUM 1: DIE MITARBEITER SOLLEN BEREICHS- UND HIERARCHIE-ÜBERGREIFEND SO AKTIVIERT WERDEN, DASS SIE FREIWILLIG AM SCHAFFEN DER NEUEN KULTUR MITARBEITEN. • KRITERIUM 2: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE VERFÜGEN NACH DEN FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNGSPROGRAMM TOP-DOWN ÜBER DIE KOMPETENZ, IHRE MITARBEITER NACH DEM KULTURPROJEKT (STUFE 3) BEIM UMSETZEN DER VEREINBARTEN MASSNAHMEN ZU UNTERSTÜTZEN UND SIE IN DEM CHANGE-PROZESS ZU FÜHREN. • KRITERIUM 3: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE ZEIGEN NACHHALTIG DAS GEWÜNSCHTE FÜHRUNGSVERHALTEN UND ENTWICKELN MIT IHREN MITARBEITERN DIE UNTERNEHMENSKULTUR KONTINUIERLICH IN DIE RICHTUNG WEITER, DIE ZUM ERREICHEN DER MIT DER „STRATEGIE 2020“ VERBUNDENEN ZIELE WICHTIG IST. <p>DABEI MÜSSEN DIE VERANTWORTLICHEN DEM KRITERIUM 2 EINE SCHLÜSSELROLLE BEI – „DENN DAS UMSETZEN DER IN STUFE 3 BESCHLOSSENEN MASSNAHMEN SOLLTE WEITGEHEND AUS EIGENER KRAFT ERFOLGEN“.</p>	<p>ES IST TYPISCH FÜR KLASSISCH-TRADITIONELLES CHANGE MANAGEMENT, DASS DOPELT GEMOPPELT WIRD: NEBEN DEN EIGENTLICHEN ERGEBNISSEN, WELCHE DAS UNTERNEHMEN ERZIELEN SOLL, WIRD AUCH NOCH EIN PROJEKT DEFINIERT, DAS WIEDERUM ERGEBNISSE ZEIGEN SOLL. UND DANN WIRD TYPISCHERWEISE NUR AN DER ERZIELUNG DER PROJEKTERGEBNISSE GEARBEITET (WIE IM BEISPIEL ANBEI), DIE MIT DEN EIGENTLICH GEFORDERTEN ERGEBNISSEN DER ORGANISATION NICHTS ZU TUN HABEN.</p> <p>IM RELATIONALEN ANSATZ GIBT ES KEIN CHANGE-PROJEKT: DENN DER CHANGE STELLT DEN UMZUG IN EIN NEUES HAUS DAR, DESSEN GRUNDFESTEN DEN (NEUEN) RAHMEN DARSTELLEN. VON BEGINN WEG WIRD IM NEUEN HAUS GELEBT UND WIRD ALLES DAZU GETAN, ERRICHTET, EINGERICHTET UM DIE GEFORDERTEN ERWARTUNGEN ZU ERFÜLLEN; ABER ES WIRD NICHT „AUF ETWAS HIN GEARBEITET“; SONDERN IM GEGENTEIL „AB DEM ZEITPUNKT DER RAHMENENTSCHEIDUNG ETWAS BESTIMMTES GELEBT“.</p> <p>AUF DIESE WEISE WIRD IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS DER ALLTAG IN EINEN NEUEN RAHMEN GESTELLT UND DAHER NEU GESTALTET UND NICHT „NEBEN DEM ALLTAG NOCH EIN PROJEKT GEMANAGT, DAS IRGENDWANN ZU ENDE IST“.</p>

PRAXISFRAGEN

ABB.4: DIE GROSSE PROBLEMATIK DES KLASSISCH-TRADITIONELLEN CHANGE PROZESSES: SEINE LÄNGE

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>ZUNÄCHST WURDE ZU BEGINN DES JAHRES EIN PROJEKTSTEUERKREIS BESTEHEND AUS VERTRETERN DES PERSONALBEREICHS SOWIE ANDERER UNTERNEHMENSBEREICHE EINGERICHTET; AUSSERDEM EIN SOUNDING-BOARD, IN DEM EIN QUERSCHNITT ALLER BEREICHE UND HIERARCHIEEBENEN VERTRETEN WAR.</p>	<p>PROJEKTSTEUERKREIS UND SOUNDING BOARD SIND DIE WESENTLICHEN ZUTATEN EINES KLASSISCH-TRADITIONELLEN SYSTEMISCHEN CHANGE-PROZESSES.</p> <p>ALL DAS GIBT ES IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS LOGISCHERWEISE NICHT: DENN DAS NEUE WIRD AUF ALLEN EBENEN IM ALLTAG GELEBT UND IN JEDER FUNKTION WERDEN SELBSTVERANTWORTLICH – ABER STETS UND HARTNÄCKIG BEGLEITET DURCH DEN VORGESETZTEN! – DIE DAZU NOTWENDIGEN KONTEXTE GESCHAFFEN UND ENTSPRECHEND DER SICH LAUFEND VERÄNDERNDEN KONTEXTE WIEDER VERÄNDERT.</p> <p>DA BRAUCHT ES KEIN PROJEKT, KEINEN LÄSTIGEN PROJEKTSTEUERKREIS (DER WIEDER ZUSÄTZLICH ARBEIT MACHT) UND AUCH KEINE KÜNSTLICH ERRICHTETE „STIMME DES VOLKS“ UND SCHON GAR NICHT DIE UNENDLICH GROSSE ANZAHL AN STUNDEN IN PROJEKTMEETINGS!</p>
<p>VON MAI BIS AUGUST FAND DANN EINE INTERVIEW-KASKADE TOP-DOWN ZUR AKTUELLEN UND ANGESTREBTE KÜNFTIGEN UNTERNEHMENSKULTUR STATT UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER VIER EBENEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ SYMPTOME, ■ STRUKTUREN, PROZESSE, VERFAHREN, ■ MENSCHLICHES VERHALTEN UND ■ SELBSTVERSTÄNDNIS, WERTE, REGELN. 	<p>INTERVIEWS GIBT ES IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS NICHT: DENN</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ SIE FOKUSSIEREN AUF DIE VERGANGENHEIT UND/ODER (WIE IM BEISPIEL ANBEI) AUF DIE AKTUELLE SITUATION (DIE WIR JA GAR NICHT MEHR HABEN WOLLEN, WARUM SOLLTEN WIR SIE DANN ERGRÜNDEN?) ■ ODER AUF DIE GESTALTUNG EINER ZUKUNFT, DIE FÜR DIE BETREFFENDEN NICHT GESTALTBAR IST (WIE IM BEISPIEL ANBEI, WO DIE UNTERNEHMENSKULTUR JA BEREITS VON DER LEITUNG ENTWICKELT UND DEN ABTEILUNGSLEITERN „OPTIMIERT“ WURDE) ODER AUCH WIE IM RELATIONALEN ANSATZ, WO DER RAHMEN KEINESWEGS „VERHANDELT“ WIRD, SONDERN VON DER LEITUNG DEFINIERT – WEIL ES DER JOB DER LEITUNG IST FESTZULEGEN, WELCHE ERGEBNISSE DAS UNTERNEHMEN BRAUCHT UND WIE ES SICH POSITIONIERT. <p>WAS BRINGT ES DEM KLEINEN ANTEIL DER BEFRAGTEN, BRAV AUSKUNFT ZU GEBEN? WIE KANN DARAUS IM KLASSISCHE-TRADITIONELLEN ANSATZ AUF DAS GESAMTE UNTERNEHMEN GESCHLOSSEN WERDEN? UND WOFÜR DANN DAS GANZE? DAS SIND FRAGEN, DIE AN DIESER STELLE AUS EINER RELATIONALEN SICHT UNWILLKÜRlich ENTSTEHEN.</p> <p>ANSTATT INTERVIEWS GIBT ES IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS EINEN KLAREN RAHMEN UND DIE SELBSTVERANTWORTLICHE FREIHEIT FÜR JEDEN EINZELNEN IN DER AUSGESTALTUNG UND ERFÜLLUNG DIESER RAHMENS.</p>
<p>DANACH TRAFEN SICH DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND DER FÜHRUNGSKREIS ZU EINER EINTÄGIGEN ZUKUNFTSWERKSTATT. GEMEINSAM ÜBERLEGTE SIE: WIE SOLL UNSERE KULTUR KÜNFTIG AUSSEHEN? UND: WELCHE KULTURBILDER (DIMENSIONEN) SIND RELEVANT?</p> <p>DANACH DEFINIERTEN SIE DIE FÜNF KULTURBILDER „FÜHRUNG“, „UMGANG“, „KOMMUNIKATION“, „SYSTEMISCH“ UND „BUSINESS“.</p> <p>AUSSERDEM BENANNTE SIE SPONSOREN AUF DER BEREICHSLEITEREBENE. SIE SOLLTEN DIE ANSPRECHPARTNER BEIM BEARBEITEN DER EINZELNEN KULTURBILDER SEIN.</p>	<p>BEIM TYPISCHEN TRADITIONELL-KLASSISCHEN PROZESS VERZWEIGT SICH „CHANGE“ HÄUFIG NAHEZU INS UNKENNTLICHE: DIE ERGEBNISSE AUS EINEM KLEINEN SAMPLE AN INTERVIEWS ZU VERDICHTEN UND DARAUS WIEDERUM KULTURBILDER ZU GESTALTEN, FÜR DIE WIEDERUM MASSNAHMEN ENTWICKELT WERDEN, DIE DANN IRGENDWANN (IM IMMER NOCH ALTEN ZUSTAND UND UM DIESEN ZU „VERBESSERN“!) GESETZT WERDEN – DAS RUFT BEI MIR NUR NOCH KOPFSCHÜTTELN HERVOR (UND DA SCHALTE ICH NOCH NICHT MAL MEIN RELATIONALES DENKEN EIN). WARUM? WEIL EINE SOLCHE MASSNAHME SEHR AUFWÄNDIG IST, ABER MIT DEM URSPRÜNGLICHEN GEDANKEN NICHT EINMAL MEHR PERIPHER ZU TUN HAT.</p> <p>EINE FARCE WIRD HIER GESTALTET – UND VIELLEICHT DEN MITARBEITERN SPÄTER SOGAR DER VORWURF GEMACHT, „SIE HÄTTEN JA AM ENTWURF MITGEARBEITET“, WENN SIE NICHT UNENDLICH DANKBAR FÜR DIE ERGEBNISSE SIND.</p>

FORTSETZUNG ABB.4: DIE GROSSE PROBLEMATIK DES KLASSISCH-TRADITIONELLEN CHANGE PROZESSES: SEINE LÄNGE

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>HIERAUF FOLGTEN ERNEUT EINEN MONAT SPÄTER ZWEI EINTÄGIGE ZUKUNFTSWERKSTÄTTEN MIT MITARBEITERN, DEM GESCHÄFTSFÜHRER, DEN KULTURBILD-SPONSOREN UND DEN „OWNERN“ DER HANDLUNGSFELDER, SODASS LETZTLICH „ALLE HIERARCHIEEBENEN AN DER ENTWICKLUNG DES KULTURPROJEKTS BETEILIGT WAREN.“ IN DEN ZUKUNFTSWERKSTÄTTEN WURDEN DEN MITARBEITERN DIE KULTURBILDER UND HANDLUNGSFELDER VORGESTELLT.</p>	<p>IM RELATIONALEN CHANGE-PROZESS GEHT ES NICHT DARUM, MÖGLICHT VIELE MENSCHEN IM UNTERNEHMEN ZU BETEILIGEN: DA ES FÜR JEDEN MENSCHEN IN DER ORGANISATION DARUM GEHT, IN EIN NEUES HAUS UMZUZIEHEN, IN DEM ES EINEN NEUEN RAHMEN GIBT, IST JEDER AUTOMATISCH DAMIT BESCHÄFTIGT, SICH NEU EINZURICHTEN – ABER NICHT UM DER BESCHÄFTIGUNG WILLEN, ODER UM IHN ZU „BETEILIGEN“, SONDERN WEIL ER IN SEINEM JOB UND IN SEINEM ARBEITSALLTAG SO SCHNELL WIE MÖGLICH ERFOLGREICH SEIN WILL. ER ARBEITET ALSO AN SEINEM ECHTEN ARBEITSALLTAG – UND SO ENTSTEHT PRAKTISCH VON SELBST EINE „NEUE KULTUR.“</p>
<p>DANACH WURDEN AUF FREIWILLIGER BASIS BEREICHS-ÜBERGREIFENDE ARBEITSTEAMS GEBILDET. IN IHNEN ARBEITETEN KNAPP 50 PROZENT DER MITARBEITER MIT. SIE SOLLTEN IN DEN FOLGEMONATEN ERARBEITEN, WAS ES IN DEN EINZELNEN HANDLUNGSFELDERN ZU VERÄNDERN GILT. DIE TEAMS NAHMEN AB NOVEMBER NACH KICK-OFF-MEETINGS IHRE ARBEIT AUF. ÜBER DEREN ENTWICKLUNGSSTAND INFORMIERTEN SIE ZWEIMONATLICH DEN PROJEKTSTEUERKREIS, DER SEINERSEITS DIE GESCHÄFTSLEITUNG INFORMIERTE. 4 MONATE SPÄTER FAND DANN EINE FÜHRUNGSTAGUNG MIT DEN INHABERN, DEM GESCHÄFTSFÜHRER, DEN KULTURBILD-SPONSOREN UND HANDLUNGSFELD-OWNERN STATT – ZWECKS BEREICHS- UND HIERARCHIE-ÜBERGREIFENDER INFORMATION ÜBER DEN PROJEKTSTATUS. AUSSERDEM WURDEN RELEVANTE ENTSCHEIDUNGEN FÜR DIE WEITERARBEIT DER ARBEITSTEAMS GETROFFEN. ALS ERGEBNIS DER PROJEKTARBEIT LAGEN IM MAI DIE ZUKUNFTSBILDER DER FÜNF KULTURBILDER VOR NEBST DETAILLIERTER BESCHREIBUNG DER HIERAUS RESULTIERENDEN HANDLUNGSFELDER.</p>	<p>TYPISCH FÜR DIE TRADITIONELL-KLASSISCHEN CHANGE-PROZESSE IST, DASS SIE VOM BESTEHENDEN AUSGEHEND VERÄNDERUNGEN VORNEHMEN WOLLEN. MEINE ERFAHRUNG MIT MEINEN MEIST NAMHAFTEN KUNDEN IST JEDOCH: SIE WOLLEN EIN BESTIMMTES ZUKUNFTSBILD, EIN BESTIMMTES ERGEBNIS LEBEN – UND DAS HAT MIT DEM AKTUELLEN TUN NICHTS ZU TUN. ES GEHT DANN TATSÄCHLICH UM EINEN „UMZUG“ INS NEUE HAUS UND NICHT UM EINE VERÄNDERUNG DES BESTEHENDEN: WENN SIE IHR AKTUELLES HAUS UMBAUEN, LEBEN SIE DESHALB NICHT IM NEUEN – UND IHRE MÖGLICHKEITEN SIND AUF DIE KOORDINATEN DES ALTEN HAUSES BESCHRÄNKT. DAS ERSCHEINT MIR ALS EINES DER HAUPTPROBLEME DES KLASSISCH-TRADITIONELLEN DENKENS: DASS DER ALTE WEG BEHÜBSCHT UND HINDERNISSE AUS DEM WEG GERÄUMT WERDEN, OBWOHL ES DARUM GEHT, EINEN ANDEREN WEG ZU WÄHLEN.</p> <p>EIN ZWEITES GROSSES PROBLEM BESTEHT DARIN, DASS IM KLASSISCH-TRADITIONELLEN DENKEN SEHR VIEL WERT AUF „INFORMATION“ GELEGT WIRD, WIE WIR AUCH IN DIESEM BEISPIELHAFTEN (TATSÄCHLICH SO STATTFUNDENEN!) CHANGE-PROZESS ERKENNEN KÖNNEN.</p> <p>DEN MEISTEN MENSCHEN, DIE ICH IN ORGANISATIONEN KENNENGELERNT HABE, GEHT ES JEDOCH NICHT UM „INFORMATION“ – ES GEHT IHNEN VIELMEHR UM TUN, UM AKTIVE SINNVOLLE BEITRÄGE, UM DIE GESTALTUNG IHRES BEREICHS. ES MAG VIELLEICHT AUS SICHT DER VORSTÄNDE PRICKELND FÜR EINEN MITARBEITER SEIN, ZU ERFAHREN, WELCHE HANDLUNGSFELDER IDENTIFIZIERT WURDEN – ABER DAS IST ES FÜR DIE MITARBEITER LEIDER NICHT, DENN SIE ERLEBEN DANN, DASS DAS UNTERNEHMEN „NEBEN IHNEN HER“ EXISTIERT.</p>
<p>ZWECKS WEITERER MOTIVATION WURDEN WÄHREND DER VERANSTALTUNG DEN MITARBEITERN AUCH ZWEI EIGENS HIERFÜR GEDREHTE FILME DER ANGESTREBTE KULTUR DES UNTERNEHMENS ZEIGT. AUSSERDEM WURDE EIN SPEZIELLER „KULTURDUFT“ ENTWICKELT UND DEN MITARBEITERN IN FLACONS ÜBERREICHT.</p>	<p>IM KLASSISCH-TRADITIONELLEN CHANGE-PROZESS WERDEN TYPISCHERWEISE INCENTIVES WIE DIE ANBEI BESCHRIEBENEN AUSGEGEBEN. AUS RELATIONALER SICHT KÖNNEN WIR MENSCHEN IM ALLGEMEINEN NICHT „MOTIVIEREN“ – DENN SIE ENTSCHEIDEN SELBST, OB SIE SICH VON ETWAS ANGEZOGEN ODER ABGESTOSSEN FÜHLEN (ODER ANDERS GESAGT: WAS IMMER WIR TUN – WIR KÖNNEN NICHT VORHERSAGEN, WIE ES ANKOMMT).</p> <p>WIR KÖNNEN SIE JEDOCH DEMOTIVIEREN – UND MEINE ERFAHRUNG IST: WENN SIE ES SCHAFFEN, MENSCHEN IN EINEM CHANGE-PROZESS SO WENIG WIE MÖGLICH ZU DEMOTIVIEREN, DANN HABEN SIE SCHON DIE MINDESTENS DIE HALBE MIETE HEREINGESPIELT. ICH GLAUBE NUN, DASS RECHT AUFWÄNDIGE „GADGETS“ WIE FILME ODER EIN „KULTURDUFT“ MIT DEM BEIGESCHMACK DES „UNSERE KULTUR WIRD NEBEN UNS ENTWICKELT, MUSS ABER VON UNS „UMGESETZT“ (!) WERDEN UND HAT MIT DEM, WAS WIR HIER IM ALLTAG EIGENTLICH TATSÄCHLICH BRÄUCHTEN, NICHT VIEL ZU TUN“ ECHTE DEMOTIVATION ERZEUGEN KÖNNEN.</p> <p>WARUM? WEIL HIER – WIE IN FAST ALLEN TRADITIONELLEN CHANGE-PROZESSEN – DER FOKUS AUF THEMEN GELEGT WERDEN, DIE SICH NICHT AUF DAS EIGENTLICHE BEZIEHEN: DARAUFG, DASS DIE MITARBEITER IHRE NEUE HERAUSFORDERUNG GELASSEN BEWÄLTIGEN; DASS SIE DAS NEUE „KÖNNEN“</p>

FORTSETZUNG ABB.4: DIE GROSSE PROBLEMATIK DES KLASSISCH-TRADITIONELLEN CHANGE PROZESSES: SEINE LÄNGE

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>SEITDEM LÄUFT IM UNTERNEHMEN DIE UMSETZUNG DER IM KULTURPROJEKT ANGEDACHTEN MASSNAHMEN.</p> <p>DIESER PROZESS ZIELT AUF EINE KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG AB UND WIRD VOM PROJEKTSTEUERKREIS GESTEUERT. ER ERHÄLT VOM SOUNDING-BOARD REGELMÄSSIG EINE RÜCKMELDUNG: BEFINDEN WIR UNS (NOCH) AUF DEM RICHTIGEN WEG?“ UND „WIE IST DIE STIMMUNG IM UNTERNEHMEN?“ ABHÄNGIG DAVON WERDEN DIE WEITEREN MASSNAHMEN UND ENTWICKLUNGSSCHRITTE GEPLANT.</p>	<p>ES SCHEINT, ALS WÄRE DER CHANGE-PROZESS HIER ZU ENDE – UND DAS IST ER AN DIESER STELLE AUCH TYPISCHERWEISE IN KLASSISCH-TRADITIONELLEN PROZESSEN.</p> <p>IM RELATIONALEN ANSATZ BEGINNT DER CHANGE-PROZESS JEDOCH AN DIESER STELLE ERST (SIEHE MEINE BESCHREIBUNG IM TEXT).</p>

Und all das umfasst der Relationale Change-Prozess – nicht mehr und nicht weniger.

Die Führungskräfte bei der Begleitung zu begleiten – sodass diese immer besser in der Begleitung der Weiterentwicklung und Kompetenz ihrer Mitarbeiter werden und jeder Mitarbeiter, wzder immer besser in seiner Rahmenerfüllung wird – stehen im Fokus des Change-Prozesses.

Das wird aber nicht vom Projektsteuerkreis gesteuert, wie im klassisch traditionellen Prozess, sondern am Echtfall und in Echtzeit durch den eigenen Vorgesetzten.

Es geht darum, das neue (jeweils eigene) Haus mit Leben zu füllen. Und das neue Haus ist im Relationalen Ansatz immer ein Rahmen, der das neue Unternehmen beschreibt – in qualitativen und quantitativen Ergebniskriterien sowie dazugehörigen Rahmenbedingungen.

Das „Wie“ wie die „Kultur“ im nebenstehenden Beispiel oder die „Organisationsentwicklung“ oder die „optimale Zusammenarbeit“ in anderen Beispielen werden dabei niemals zum Hauptzweck eines Change-Prozesses gemacht, weil sie sich zwingend aus dem Hauptzweck ergeben: Form Follows Function (erstmal erwähnt vom Bildhauer Horatio Greenough 1852, später dem Architekten Louis Sullivan zugeschrieben) ist auch ein zentrales Prinzip des Relationalen Ansatzes: Das Verhalten und die Art des

Verhaltens folgt aus der Struktur. Und die Struktur folgt aus dem Rahmen.

5. Ergebnisse

Zwei recht häufig angestrebte Ergebnisse des traditionell-klassischen Denkens sind in der Abbildung 5 dargestellt: Die „Lernende Organisation“ und die „Verbesserung“ (in Qualität, in Kommunikationsfähigkeit oder was auch immer).

Auf diese beiden Punkte möchte ich jetzt noch näher eingehen, weil ich gerade hier besonders große Unterschiede zum Relationalen Ansatz orte:

5.1. Die Lernende Organisation

Ich weiß, dass im Unternehmensalltag alles Mögliche als „Lernende Organisation“ bezeichnet wird – im äußersten Notfall sogar – wie im Beispiel nebenan beschrieben – dass das Unternehmen auch ohne externe Unterstützung Chancen erkennt“.

Ich beschreibe eine Lernende Organisation entlang meiner Dissertation (Radatz, 2010a) sehr spezifisch als eine Organisation, die etwas kann und laufend daran arbeitet, dass sie immer mehr immer besser und spezifischer kann: Damit meine ich, dass die Organisation auch ohne ihre Mitglieder den „bestimmten Dreh“ raus hat, der zu ihrem spezifischen Erfolg führt – und dabei immer besser wird.

ABB.5: DIE UNTERSCHIEDLICHKEIT IN DEN ERGEBNISSEN

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>AUS UNTERNEHMENSICHT WURDE DAS PROJEKTZIEL, DIE „RESSOURCE MENSCH“ ZU AKTIVIEREN UND STÄRKER ZU NUTZEN, VOLL ERREICHT. DAS UNTERNEHMEN ERKENNT, DASS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ DAS UNTERNEHMEN PRO-AKTIVER AM MARKT AGIERT, ■ DIE MITARBEITER BEREICHS- UND FUNKTIONSÜBERGREIFEND STÄRKER KOOPERIEREN UND ■ BEIM WAHRNEHMEN IHRER AUFGABEN MEHR EIGENINITIATIVE UND -VERANTWORTUNG ZEIGEN. <p>DAS BELEGEN DIE IN DEN HANDLUNGSFELDERN IM RAHMEN DES KULTURPROJEKTS BEREITS ANGESTOSSENEN VERÄNDERUNGEN UND ERZIELTEN „QUICK WINS“. DAS BELEGEN ABER AUCH DIE REGELMÄSSIGEN FEEDBACKS AUS DER ORGANISATION. SIE ZEIGEN: AUS MITARBEITERSICHT HAT SICH DAS VERHALTEN IHRER FÜHRUNGSKRÄFTE DEUTLICH VERÄNDERT. SIE FÜHREN IHRE MITARBEITER PARTNERSCHAFTLICH-KOOPERATIVER UND VERMITTELN IHNEN STÄRKER DIE SINNZUSAMMENHÄNGE SOWIE KURZ-, MITTEL- UND LANGFRISTIGEN ZIELE, DIE BEI DER (ZUSAMMEN-) ARBEIT ZU BEACHTEN SIND.</p>	<p>WIEDER ZURÜCK ZUM BEREITS ZUVOR BESCHRIEBENEN: AM ENDE ZÄHLT IM KLASSISCH-TRADITIONELLEN ANSATZ LEIDER IMMER NUR DIE ERREICHUNG DES PROJEKTZIELS, ABER: WO IST DIE ERREICHUNG DES EIGENTLICHEN ZIELES GEBLIEBEN? WO IST DIE STÄRKUNG DER EIGENMARKEN, WO IST DIE BEHAUPTUNG AUF DEN INTERNATIONALEN MÄRKTEN, WO IST GARDEREN AUSBAU?</p> <p>ES IST JA SCHÖN UND NETT, WENN ES IM UNTERNEHMEN KLEINE QUICK-WINS GIBT WIE DASS SICH „DAS VERHALTEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE DEUTLICH VERÄNDERT HAT“, WEIL SIE „PARTNERSCHAFTLICH-KOOPERATIVER FÜHREN“ UND IHNEN STÄRKER DIE „SINNZUSAMMENHÄNGE SOWIE DIE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ZIELEN DER (ZUSAMMEN (!)) – ARBEIT VERMITTELN“ VERMITTELN.</p> <p>ABER: GING ES DARUM? IM RELATIONALEN ANSATZ WIRD DAS ERGEBNIS EINES CHANGE-PROZESSES STETS SO DEFINIERT, DASS DAS UNTERNEHMEN SPÄTESTENS EIN JAHR NACH BEGINN DES PROZESSES REGELMÄSSIG SEINE GEWÜNSCHTEN ERGEBNISSE BEKOMMT, ALSO WEISS, WIE ES SIE HERSTELLEN KANN. UND HAT DABEI QUASI ALS NEBENPRODUKT AUTOMATISCH DIE DAZU PASSENDE KULTUR ENTWICKELT.</p> <p>ABER: IST DAS IM KLASSISCH-TRADITIONELLEN ANSATZ AUCH SO? KÖNNEN WIR DAVON AUSGEHEN, DASS DAS UNTERNEHMEN IM BEISPIEL NEBENAN JEMALS SO WEIT KOMMT? ES WÄRE IHM JA ZU WÜNSCHEN, DASS ES SICH ZUNÄCHST UM EINE GUTE KULTUR KÜMMERT UND DANN HOFFUNGSFROH GEN ERFOLG ZU SEGELN BEGINNT. ABER ES MUSS IHM KLAR SEIN: DER ERFOLG STEHT DANN AUF EINEM ANDEREN BLATT – ODER NOCH DEUTLICHER UND EINFACHER GESPROCHEN: DIE SCHÖNE KULTUR BRINGT NICHT „AUTOMATISCH“ DEN ERFOLG – DENN ES KÖNNTE SEIN, DASS DAS „FALSCH“ MITTEL GEWÄHLT WURDE – EINES, DAS NICHT ZUM ZWECK FÜHRT. UND DANN BRAUCHT ES EINEN WEITEREN CHANGE-PROZESS. (UND WENN SIE BIS DAHIN NICHT GESTORBEN SIND, DANN LEBEN SIE HOFFENTLICH NOCH MORGEN!)</p>
<p>MIT DEM PROJEKT WOLLTE DAS UNTERNEHMEN IN SEINER ORGANISATION DIE ERFORDERLICHE KULTUR SCHAFFEN, UM IN EINEM DYNAMISCHEN MARKTFELD ERFOLGREICH ZU AGIEREN, UND DIE CHANCEN, DIE SICH AUS DER GLOBALISIERUNG UND DEM TECHNISCHEN FORTSCHRITT ERGEBEN, AKTIV ZU NUTZEN. DESHALB LAUTETEN ZWEI ÜBERGEORDNETE ZIELE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ DAS UNTERNEHMEN SOLL SICH IN RICHTUNG „LERNENDE ORGANISATION“ ENTWICKELN, DIE AUCH OHNE EXTERNE UNTERSTÜTZUNG CHANCEN, SICH ZU VERBESSERN, ERKENNT UND AKTIV NUTZT. UND: ■ DAS STREBEN NACH VERBESSERUNG UND QUALITÄT SOLL IN DER DNA DES UNTERNEHMENS VERANKERT WERDEN. 	<p>HIER WERDEN NOCH 2 THEMEN ANGESPROCHEN, DIE MIR AUS EINER RELATIONALEN SICHT WICHTIG SIND: DIE „LERNENDE ORGANISATION“ UND DAS „STREBEN NACH VERBESSERUNG UND QUALITÄT“: DIESE BESCHREIBE ICH WEITER UNTEN IM TEXT.</p>

FORTSETZUNG ABB.5: DIE UNTERSCHIEDLICHKEIT IN DEN ERGEBNISSEN

KLASSISCH-TRADITIONELLER ANSATZ	RELATIONALER ANSATZ
<p>DESHALB BESCHRÄNKTE ES SICH NICHT DARAUf, AUSGEHEND VOM AKUTEN BEDARF EINZELNE VERBESSERTUNGSIINITIATIVEN AUF DER STRUKTUR- ODER VERHALTENSEBENE ZU ERGREIFEN. VIELMEHR LIESSEN SICH DIE PROJEKTVERANTWORTLICHEN VOM CREDO LEITEN: WENN WIR DIE GENANNTEN ENTWICKLUNGSZIELE ERREICHEN MÖCHTEN, MÜSSEN WIR UNS AUCH INTENSIV MIT DEM THEMA WERTE BEFASSEN UND DIE WERTE DEFINIEREN, DIE UNSERE UNTERNEHMENS- UND FÜHRUNGSKULTUR PRÄGEN (SOLLEN); DENN NUR DANN KANN EINE GEMEINSAME WERTEBASIS ENTSTEHEN, AUF DER SICH DANN DIE EINZELNE VERÄNDERUNGEN VOLLZIEHEN. DESHALB SPIELTE DAS THEMA WERTE IM GESAMTEN PROJEKT EINE ZENTRALE ROLLE.</p>	<p>IM NEBENSTEHENDEN BEISPIEL SEHEN WIR WIEDER DEUTLICH, WIE STARK DIE IDEE DES „ARBEITENS AM (VERMEINTLICHEN) MITTEL, UM HOFFENTLICH IRGENDWANN DEN ZWECK ZU ERREICHEN“ IN UNSEREN KÖPFEN VERANKERT IST – OBWOHL ES LOGISCH ÜBERHAUPT NICHT NACHVOLLZIEHBAR IST.</p> <p>DAS UNTERNEHMEN IN UNSEREM BEISPIEL HÄTTE GENAUSO GUT AM GEMEINSAMEN TEAMVERSTÄNDNIS, AN DER GEMEINSAMEN VISION DES UNTERNEHMENS ODER AN DER GEMEINSAMEN ART, AN PROBLEME HERANZUGEHEN, ARBEITEN KÖNNEN: UNENDLICH VIELE THEMEN BILDEN DIE „BASIS FÜR VERÄNDERUNGEN“ – SO KÖNNEN WIR UNS DAS VORSTELLEN.</p> <p>WARUM WIRD DANN WILLKÜRLICH EINE (POTENZIELLE) „BASIS FÜR VERÄNDERUNGEN“ HERAUSGEGRIFFEN UND DARAN GEARBEITET?</p> <p>WARUM ARBEITEN WIR DANN NICHT DIREKT AN DER VERÄNDERUNG, SONDERN SO OFT SINNLOS AN DER VERMEINTLICHEN VORSTUFE?</p> <p>DIE VORGANGSWEISE IM KLASSISCH-TRADITIONELLEN DENKEN LIESSE SICH ETWA VERGLEICHEN MIT EINEM MANN, DER HEIRATEN WILL UND FESTSTELLT, DASS ER FÜR EINE GUTE EHE U.A. FAMILIENSINN (ALTERNATIV: VERSTÄNDNIS, KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT, KONFLIKTLÖSUNGSKOMPETENZ, EINFÜHLUNGSVERMÖGEN, SEXUELLE ATTRAKTIVITÄT, EINE GEWINNENDE ART...) BRAUCHT. WIRD DIESER MANN ZUERST AN „ALLEN VORSTUFEN ARBEITEN“, UM EINE GUTE „BASIS FÜR DIE EHE“ ZU SCHAFFEN – ODER WIRD ER EHER HEIRATEN UND SICH VORNEHMEN, ALL DIESE PUNKTE IM NEUEN LEBEN ZU BERÜCKSICHTIGEN, D.H. „ON THE JOB“ AN SICH ZU ARBEITEN? VERMUTLICH LETZTERES.</p> <p>WAS BEDEUTET: IM LEBEN HANDELN WIR RECHT RELATIONAL – IM UNTERNEHMEN SIND WIR DORT (NOCH) NICHT.</p>

Wie ausgeprägt Ihre „Lernende Organisation“ bereits besteht, können Sie ganz leicht herausfinden, wenn Sie die Frage stellen, „Was kann Ihre Organisation morgen, wenn Sie in einem Management-Buyout alle Mitarbeiter verlieren und die Mannschaft komplett ausgetauscht wird?“

Richtig, es geht um die Frage, was in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und was im Kopf der Organisation steckt, also als „gemeinsame Standards“ und „Nutzung von Wettbewerbsvorteilen“ in der Organisation auf irgendeine Weise definiert und daher immer wieder auch von neuen Mitarbeitern sofort gelebt werden kann – ohne dass es an andere Unternehmen „verlorengehen“ kann, denn diese haben ja andere Erfolgskriterien und andere Ergebnisvorstellungen.

Die „Lernende Organisation“, wie ich sie definiere, erzeugen wir im Relationalen Ansatz quasi als Nebenprodukt über die laufende Begleitung der Mitarbeiter durch deren Vorgesetzte – wöchentliche Meetings, in denen nicht an Themen, sondern am „Erfüllen Können des Rahmens“ gearbeitet wird. Hier bespricht der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter, welche neuen Prozesse er setzen kann, wie er Erfolge hergestellt hat und diese multiplizieren kann und welche anderen Weichen er bei Misserfolgen stellen kann.

Er arbeitet dabei mit Coaching-Elementen, aber nicht als Coach, sondern als „Mitreiter“ in der Sicherung der Rahmenerfüllung – das heißt er denkt durchaus

mit und sollte die Entscheidungen des Mitarbeiters nur dann akzeptieren, wenn er diese auch selbst für sinnvoll hält.

Natürlich hält der Vorgesetzte den Mitarbeiter laufend dazu an, erfolgreiche Aufträge zu beschreiben („Wie haben Sie das geschafft?“), eine Liste von Misserfolgskriterien herzustellen oder Kundenerfahrungen zu dokumentieren – und vieles mehr. Das Wissen wird „nachvollziehbar“ und „nachahmbar“ gemacht.

So weiß der Vorgesetzte wie auch die Organisation über dessen laufende Verbreitung, was jeder Mitarbeiter weiß – die Organisation lernt dann praktisch „automatisiert“.

5.2. „Streben nach Verbesserung und Qualität“

KVP, Kanban, das Toyota-Prinzip und viele andere Prozesse der „Qualitätsverbesserung“, die in klassisch-traditionellen Change-Prozessen eingeführt werden, orientieren sich meist an den bestehenden Wertschöpfungsketten und funktionieren über ein „Vorschlagswesen“, das wiederum ein Nachdenken auf höherer Ebene auslöst usw.

Fehlt jedoch die Verantwortung für den eigenen Bereich, so fallen immer „Quantensprünge“ weg: Einer der wesentlichen Quantensprünge in der Produktion von BMW, Audi oder Mercedes bestand z.B. nicht darin, das Verbrauchsmaterial zu reduzieren, sondern einen Großteil der Teile gar nicht mehr im Haus zu produzieren.

Der Relationale Ansatz stellt solche Ansatzpunkte in den Mittelpunkt: das grundsätzlich „Anders tun“ mit oft überraschenden Momenten der Innovation anstatt das unaufhörliche Ringen um Sekunden und Zentimeter in einem Prozess, in dem die Menschen als Roboter eingesetzt werden – solange das Unternehmen deren Handgriffe nicht maschinell abbilden kann.

6. Fazit

Der Relationale Change-Prozess mag auf den ersten Blick vielleicht ähnlich aussehen wie ein typischer klassisch-traditioneller systemischer Prozess. In diesem Beispiel kristallisieren sich jedoch die fundamentalen Unterschiede heraus.

Was ihn am meisten ausmacht, ist bestimmt seine Einfachheit und seine Radikalität. Ein „neues Kapitel“ oder oft sogar ein „neues Buch“ wird hier im Change-Prozess geschrieben – anstatt das bisherige Buch zu korrigieren, um es für eine neue Auflage herauszuputzen.

Eine neue Auflage würde ausreichen, wenn das Unternehmen grundsätzlich gut läuft und es hier und dort Verbesserungswünsche gibt oder es in Einzelbereichen noch ein wenig hakt. Aber das habe ich bisher in all den Jahren noch nie erlebt, wenn ein Unternehmen einen Change-Prozess angedacht hat: Dann geht es ausschließlich immer darum, sich für die Zukunft neu auszurichten oder (endlich) die gewünschten Ergebnisse herzustellen, auf die alle sehnsüchtig warten. ■

SERVICE

Literatur

Bateson, G. (1972): *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: 1972.

Maturana, H. R. (2005): **Warum Pläne immer wieder scheitern**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 23 – Januar/Februar 2005, lo.irbw.net.

Radatz, S. (2009): *Veränderung verändern*. Wien: 2009.

Radatz, S. (2010): *Relationale Toolbox. 100 Toolkärtchen*. Wien: 2010.

Radatz, S. (2010a): *Wie Organisationen das Lernen lernen*. Hohengehrer: 2010.

Radatz, S. (2012): *Die Weiterbildung der Weiterbildung*. Wien: 2012.

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



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.

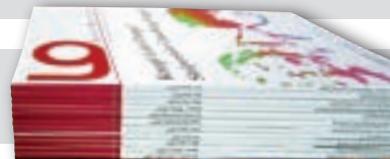
Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

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

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.

...und holen Sie sich gleich heute Ihr kostenloses Toolkärtchen zum Ausprobieren auf 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

ISBN 978-3-200-02819-7

Wir liefern versandkostenfrei!



Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
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