

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

## Relationaler Change: Abseits vom "Tal der Tränen"



t bremipuns inkt B IM BRENNPUNKT

unkt Bro punkt B

Kt Dienn

npunk nnpun Brenn Bre

B

n

and Brownpa ennpunkt Brennpunk anpunkt Brennpunkt nkt Brennpunkt Brei npunkt Brennpu



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.

renn unpunkt Bro akt Brennpunkt B

ır. ou. nnp enn t Bre ınkt l

ounkt

# Der Relationale Change-Prozess abseits vom "Tal der Tränen" – Step by step

von Sonja Radatz

Gut, wir wissen nun, dass die bisher praktizierten Change-Prozesse im besten Fall unglaublich viel Energie, Zeit und Ressourcen binden und weitgehend wirkunglos sind. Doch wie funktioniert der Relationale Change-Prozess abseits vom "Tal der Tränen", der scheinbar sofort wirkt und eine Kultur der Motivation und des Entrepreneurships, verbunden mit hohem Erfolg im Unternehmen schafft? Sonja Radatz stellt hier ihren praxiserprobten Change-Prozess "step by step" vor: Ganz einfach zum Nachmachen…

elationaler Change ist einfach – aber eben so unterschiedlich vom herkömmlichen Change-Prozess, dass die meisten von uns sich gar nicht vorstellen können, dass er funktioniert. Im Prinzip habe ich mir den Relationalen Change-Prozess vom Alltagsleben abgeguckt – entsprechend der

zess vom Alltagsleben abgeguckt – entsprechend der Aussage meines lieben Freunds und Kollegen Steve de Shazer: Wenn etwas funktioniert, tue mehr davon. Wie funktioniert nun Relationaler Change im Alltagsleben?

Nun, zunächst erleben wir einen bestimmten (manchmal neuen) Rahmen bzw. Rahmenbedingungen, die unser Leben verändern: Wir treten ins Berufsleben ein. Wir heiraten. Wir verlieren ein Familienmitglied und fühlen uns dadurch verpflichtet, eine neue Rolle zu übernehmen. Wir entscheiden uns für einen neuen Job. Immer steht am Beginn eines Changes ein (neues) Rahmenangebot, für oder gegen das wir uns entscheiden können. Erst unsere Entscheidung führt schließlich dazu, dass wir mit dem neuen Rahmen leben – also gewissermaßen ein "neues Leben leben".

#### IM BRENNPUNKT

Denn keiner zwingt uns in eine bestimmte Familiensituation. Keiner zwingt uns, in einem bestimmten Unternehmen einen bestimmten Job anzunehmen. Keiner zwingt uns, das Mobiltelefon der neuen Ipho-

ne- oder Samsung-Generation zu kaufen! Bloß: Wenn wir es dann gekauft haben, sollten wir uns nicht darüber beschweren. Es macht dann auch keinen Sinn, dort einzelne Funktionen verändern zu wol-

len, "in Streik zu gehen" oder Widerstand zu leisten. Oder so zu tun, als würden wir das soeben gekaufte Telefon benutzen, es aber in Wirklichkeit zu boykottieren. All das macht keinen Sinn: Denn wir haben die Wahl. Und wenn wir gewählt haben, tragen wir die Verantwortung für die Konsequenzen. Oder wir wählen ab. Dann sind wir aus dem System draußen und werden dort nicht mehr zur Verantwortung gezogen. Und dann tragen wir natürlich auch für diese Entscheidung die Konsequenzen.

Was bedeutet all das nun, wenn wir diesen, im Alltag völlig selbstverständlichen "Change" auf unsere Unternehmenssituation übertragen?

Dann haben wir es immer – schon bei Eintritt in das Unternehmen – mit einem klaren Rahmen zu tun: Etwas wird von uns gefordert, das quantitativ und/oder qualitativ definiert ist. Und das können wir natürlich nur dann ändern, wenn wir "am Drücker" sind.

Warum sollte nun in 10 Jahren dasselbe gefordert werden wie heute? Wie könnte sich ein Unternehmen jemals darauf einlassen, bei Einstellung eines Mitarbeiters zu versprechen, dass "stets alles beim Alten" bleiben würde? Und wenn auch Ihnen das absurd erscheint: Warum um Himmels Willen erwartet genau das die Mehrheit der Mitarbeiter?

Gut, gehen wir also davon aus, dass sich nicht nur im Alltag, sondern auch im Unternehmen der Rahmen bzw. die Rahmenbedingungen ändern können. Dann passiert im Unternehmen nichts anderes als im Alltag: Change happens. Und ermöglicht, uns dafür zu entscheiden (dabei zu sein), oder dagegen (dann sind wir nicht dabei). Innerhalb des "WAS" dieses Rahmens gestalten wir unser spezifisches

"WIE", das sich immer wieder verändern darf.

Ebenso wie im Alltag niemand auf die Idee käme, unsere Prozesse zu entwerfen und zu steuern und uns vorzugeben, wann wir unsere Zäh-

ne putzen und wann wir duschen sollten, muss im Unternehmen niemand auf die Idee kommen, uns die Prozesse vorzugeben, mit denen wir einen bestimmten Erfolg herstellen sollten.

Das ist die zentrale Idee des Relationalen Change-Prozesses: Das WAS ist klar – das WIE darf immer wieder neu vom Betreffenden entworfen werden.

Wer also Relationalen Change im Unternehmen gestaltet, sollte auch Relationales Denken in der Unternehmensführung, im Management und in der Führung praktizieren – denn sonst wird aus dem Change-Prozess eine Farce, und das Entworfene wird nie gelebt.

Hier sind die 8 Schritte, um Relationalen Change vor dem Hintergrund Relationalen Denkens im Unternehmen zu gestalten:

1. Ein klarer Rahmen

Relationaler Change ift einfach.

- 2. Die Relationale Aufbauorganisation um den Strategischen Treiber herum
- 3. Die Definition der Rahmen Richtung Supports und nach unten: Der "Heuervertrag"
- 4. Ein gemeinsames Bild mit 100% Commitment
- 5. Der Umzug und das "Leben des Neuen"
- 6. Die kontinuierliche Begleitung der direkten Mitarbeiter: Kompetenzaufbau, Standards, Selbstläufer & mehr Zeit für's Wesentliche
- 7. Die Schaffung von funktionierenden Prozessen an den Schnittstellen
- 8. Die Sicherung der Weiterentwicklung im Team & das Lernende Team

#### 1. Ein klarer Rahmen

Was brauchen Sie wirklich von diesem Unternehmen – jetzt spreche ich mit Ihnen als LeiterIn des Unternehmens, und nur mit Ihnen! – in quantitativer und qualitativer Hinsicht? Und welche Rahmenbedingungen müssen WIRKLICH eingehalten werden?

Bitte schwindeln Sie an dieser Stelle nicht und kommen Sie mir nicht mit "Der Produktionsprozess muss lückenlos eingehalten werden". Prozesse sind raus aus dem Rahmen! Die müssen Sie wirklich zur Gestaltung Ihren Leuten überlassen. Auch nicht messbare Begriffe, die in der klassischen Welt so beliebt sind, wie "Vertriebskompetenz" oder "Professionalität" oder "Teamgeist". Und auch alle "Mittel zum Zweck" wie "Wir beherrschen unsere Produkte". Aber Sie sind eingeladen, das "WAS" zu definieren - den Zweck. So kurz und knapp wie möglich! Das könnte z.B. sein "eine Rendite von 8% bei einem Monatsumsatz von 2 Mio. EUR", oder "jeder Kunde, wenn man ihn fragen würde, würde uns auf einer Skala von 0 - 10, wenn 0 ="Das Unternehmen geht gar nicht" und 10 = "Die sind einsame Spitze" zu jedem Zeitpunkt auf 10 einschätzen". Und vergessen Sie nicht: Die Unternehmensleitung definiert den Rahmen. Nicht die "Steuerungsgruppe" und nicht eine wilde Zusammenstellung von Mitarbeitern.

#### 2. Die Relationale Aufbauorganisation um den Strategischen Treiber herum

Das ist ein bisschen tricky – denn die Relationale Aufbauorganisation ist das Gegenteil der klassischen Organisation, bei der jeder Bereich an der Leitung "hängt" oder der Projektorganisation, in der jeder Mitarbeiter praktisch jeden Tag eine andere Führung hat. (Radatz, 2013a).

Um den Strategischen Treiber festzulegen, überlegt der Unternehmensleiter, welcher Bereich ihm den Rahmen erfüllt: Ist es der Vertrieb? Sorgt die Produktion dafür? Oder ein Bereich, den es noch gar nicht gibt, wie das Business Development? Zentral beim Konzept des Strategischen Treibers ist, dass tatsächlich nur ein Bereich gegenüber der Leitung das Unternehmensergebnis schuldet. Alle anderen Bereiche sind vor- oder nachgelagerte Supports: Sie erhalten einen Rahmen vom Strategischen Treiber, der sichert, dass Letzterer auch tatsächlich sein Ergebnis erwirtschaften kann. Und sie arbeiten nicht eigenmächtig, sondern sie erfüllen tatsächlich den Rahmen des Strategischen Treibers. Dass dies passiert - dafür sorgt der Unternehmensleiter in seiner Funktion als Vorgesetzter (denn er ist stets heftig daran interessiert, am Ende die Unternehmensergebnisse zu bekommen). Er begleitet die Supportleiter laufend in deren Rahmenerfüllungskompetenz. Der Strategische Treiber "hilft" den Supportabteilungen nicht, sondern holt von dort regelmäßig die Leistung ab.

Was in der Praxis bedeutet: Keine Work-Life-Balance-Seminare und keine IT-Umstellungen mehr im heißen Weihnachtsgeschäft des Strategischen Treibers Vertrieb. Und auch kein "Wir haben jetzt keine Zeit für neue Logistik-Konzepte" von Seiten der Logistik. Aber auch kein "Wir können nicht günstiger produzieren" von Seiten der Produktion.

Genau darin steckt die Idee des Relationalen Drehs: Mit der Rahmenvorgabe muss die Kreativität für ganz neue Vorgangsweisen entstehen. Heureka!

#### 3. Die Definition der Rahmen Richtung Supports und nach unten: Der "Heuervertrag"

Der Vertrieb definiert für jeden Support einen Rahmen. Und jede Support-Leitung definiert wieder einen Rahmen für jeden ihrer Direct Reports. Und diese Direct Reports definieren wieder einen Rahmen für all ihre Direct Reports und so weiter und so fort. Am Ende haben alle Mitarbeiter des Unternehmens einen klaren "WAS"-Rahmen. Wichtig ist m.E., dass kein Rahmen zweimal vorkommt, d.h. dass nicht ein Vorgesetzter den gleichen Rahmen an 2 oder mehr Mitarbeiter vergibt, weil er "Stellvertreter" haben will oder "die Aufgaben nach Belieben verteilen will". Relationales Denken arbeitet

#### IM BRENNPUNKT



mit Verantwortungen – d.h. jeder Rahmen bildet eine Verantwortung, bezüglich der nur einer "antwortet", also "Hier" ruft, wenn die Verantwortung gebraucht wird.

Wird ein Rahmen kommuniziert, so geht dies aus meiner Sicht unbedingt Hand in Hand mit einem (neuen) Heuervertrag: Denn sowohl das Umfeld als auch die Verantwortung des Mitarbeiters hat sich geändert, und die Frage an den Mitarbeiter ist: "Wollen Sie wirklich mit an Bord – in dieser Funktion, mit dieser Verantwortung? Trauen Sie sich das zu?"

"Und was ist, wenn ein Mitarbeiter, "Das überleg´ ich mir noch" antwortet?", werde ich an dieser Stelle immer wieder gefragt. "Dann nehmen Sie ihn natürlich nicht mit an Bord. Wie wollen Sie denn das tun – wollen Sie ihn betäuben und an Bord zerren? Das ist doch unmenschlich, da wird er doch nicht glücklich", antworte ich dann darauf: Lassen Sie ihn an Bord. Entheben Sie ihn seiner Funktion

und teilen Sie die Rahmen anders unter Ihren noch verbleibenden Direct Reports auf. Oder lassen Sie ihn ein neues Unternehmen, einen neuen Job suchen. Es ist legitim, dass er sich in der von Ihnen angebotenen Welt nicht wohlfühlt!

## 4. Ein gemeinsames Bild mit 100% Commitment

Nun stellt die Unternehmensleitung ALLEN ihren (noch verbliebenen) Direct Reports den Rahmen vor, und erarbeitet mit diesen ein gemeinsames Bild entlang der Fragen, "Wie wollen wir in Zukunft unser Unternehmen innerhalb des gegebenen Rahmens beschreiben? Und wie wollen wir von anderen (relevanten Gruppen, wählen Sie: Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Mitbewerb...) beschrieben werden?" Nur jene Beiträge, bei denen 100% der Mitarbeiter sagen, dass sie voll und ganz dabei sind, werden als gemeinsames Bild übernommen.

Meiner Erfahrung sind das etwa 8–15 Begriffe, die eine gemeinsame Beschreibung bilden (Beispiele für das Unternehmensbild finden Sie in Radatz, 2013a oder Sie bestellen diese kostenlos unter seminare@irbw.net). Dieser Workshop dauert etwa 2–3 Stunden.

#### 5. Der Umzug und das "Leben des Neuen"

Am Tag nach der Rahmenvorstellung und Bildgestaltung findet der Umzug statt. Ab diesem Zeitpunkt leben alle Bereiche nur noch im neuen Rahmen und leben diesen, so gut es geht. Das heißt, dass jeder in seinem Bereich so rasch wie möglich neue Strukturen und Prozesse praktisch "auf dem weißen Papier" gestaltet und ausprobiert, um einen Weg zu finden, den vorgegebenen Rahmen zu erfüllen. Das braucht enorm viel Begleitung!

#### 6. Die kontinuierliche Begleitung der direkten Mitarbeiter: Kompetenzaufbau, Standards, Selbstläufer & mehr Zeit für's Wesentliche

Genau diese Begleitung findet durch den direkten Vorgesetzten statt: Die Begleitung (Radatz, 2013) arbeitet zwar mit Coaching-Instrumenten, aber sie ist ein Meeting des Vorgesetzten und zielt darauf ab, dass der Mitarbeiter immer besser und am Ende "rückfragefrei" seinen Rahmen "kann". Dafür wird am Ende jedes Begleitmeetings wieder ein sinnvoller neuer Termin vereinbart...

## 7. Die Schaffung von funktionierenden Prozessen an den Schnittstellen

Ein zentraler Punkt im Relationalen Change: Hier sind wir nun bei der "Rahmengestaltung an den Schnittstellen". Wir betrachten jeden einzelnen Mitarbeiter als jemand, der ein "Unternehmen im Unternehmen" hat. Dieser "kauft" bei einem Bereich ein, was er für die "Produktion" im eigenen Bereich braucht (z.B. der Vertrieb "Aufträge" beim Kunden)

und "verkauft" diese an einen anderen Bereich (z.B. ans Kundenservice). Es gelten hier folgende 3 Regeln: Jeder prüft an der Stelle, wo er einkauft, d.h. der Vertrieb sorgt dafür, dass er die richtigen Kunden wählt, anspricht und bedient; das Kundenservice sorgt dafür, dass es alle und die richtigen Daten beim Vertrieb einkauft...

Es braucht an der Schnittstelle des Einkaufs eine VEREINBARUNG, die verstanden wird.

Jede Vereinbarung sollte als Selbstläufer konzipiert werden!

#### 8. Die Sicherung der Weiterentwicklung im Team & das Lernende Team

Monatlich geht es im 2–3-stündigen Teammeeting darum, die Gesamtrahmenerfüllung zu betrachten, und gemeinsam den jeweils nächsten großen Schritt zu gehen. Es steht "Teamgeist sichern" an? Dann machen Sie das. Es braucht die Sicherung der Prozesse quer über die Bereiche hinweg? Dann tun Sie das. Es geht darum, Qualität zu steigern? Dann arbeiten Sie daran. Und vergessen Sie nicht: Alle Drehs, Selbstläufer, alles Funktionierende sollte nicht nur in der Begleitung besprochen, sondern dann auch im Team präsentiert werden. Und voilà: Hier ist es, das Lernende Team – vorausgesetzt, Sie halten all die wertvollen, funktionierenden Drehs für die aktuelle und die Nachwelt fest...

#### **SERVICE**

#### Literatur

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

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

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

### Jetzt bestellen: www.lo.irbw.net



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

# 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

9 11 2

**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



# 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!



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