

DER RELATIONALE MANAGEMENT-CHECK ENTLANG DES RELATIONSMODELLS/1

Der regelmäßige Relationale Management-Check entlang meines RELATIONSMODELLS (Relationale Philosophie) sichert meiner Erfahrung nach, dass Sie immer wieder gezielt an den Themen arbeiten, die gerade anstehen, um den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens bzw. „Unternehmens im Unternehmen“ zu sichern.

Und so gehen Sie vor:

- Es wird Ihnen ein Leichtes sein, entlang meiner Übersicht jene Fragestellungen zu identifizieren, die Sie geradezu „anspringen“. Sie markieren diese und schreiben das Thema bzw. die Themen dazu, die zu dieser Fragestellung anstehen.
- In der Folge erarbeiten Sie, wie Sie diese Themen angehen – allein, mit einem Buddy, mit Ihrem Team an Direct Reports, mit Ihren KollegInnen.
- Meiner Erfahrung nach tun Sie gut daran, diese Exercise einmal pro Quartal oder einmal pro Halbjahr durchzuführen (plus Umsetzung), und entsprechend in Ihrem Jahres-/ Monatskalender zu vermerken.

THEMA	FRAGESTELLUNGEN
Gesamtbetrachtung	Wenn ich das Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ aus einer zukünftigen Gesellschafts-/ Kundenperspektive betrachte: Welche Chancen hat es? Was macht es wirklich stark? Wo hat es echte Schwächen? Wenn ich es reformulieren darf, wie formuliere ich es dann optimal? Wie formuliere ich mich in ihm?
Rahmen	Passt der Rahmen für dieses Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ noch – oder muss er überarbeitet werden? Welche neuen Rahmenkriterien macht es Sinn, dem Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ vorzugeben?

	<p>Auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = „gar nicht“ und 10 = „voll und ganz“: Wo stehen wir aktuell auf dieser Skala mit unserem Gelingen, den Rahmen zu erfüllen? Ist der Wert hoch genug?</p>
Selbstbeschreibung	<p>Passt unsere Selbstbeschreibung noch zu uns?</p> <p>Werden immer noch Benchmarking-Kriterien/ USPs/ Strategien/ „Visions/Missions/Values“ oder „Leitbilder“ gelebt bzw. kommuniziert, die endlich entlernt werden sollten?</p> <p>Wie könnte ein zukünftig sinnvolles Organisations-„WHY“ gestaltet werden?</p> <p>Welche Marke/ welches Branding/ welches Employer Branding sollte dieses Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ aus meiner Sicht tatsächlich leben?</p>
Gelebte Unternehmensparadigmen	<p>Wovon gehen wir immer noch aus, obwohl wir nicht (mehr) davon ausgehen sollten, weil es einfach nicht mehr zur aktuellen „Realität“ passt?</p> <p>Wovon sollten wir ausgehen, weil wir es für den Zukunftserfolg brauchen?</p> <p>Welche Paradigmen lohnt es sich, mit dem Team aus Direct Reports/ mit den Kunden/ anderen (wem?) auf Sinnhaftigkeit zu prüfen?</p>
Gelebter Fokus	<p>Welchem großen Bild sollte dieses Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ konzentriert in allen Handlungen folgen?</p> <p>Wird der neu definierte optimale Fokus auch wirklich gelebt? Wenn nein, wo ist aus meiner Sicht anzusetzen?</p>
Gelebte Mission	<p>„Stimmt“ die Mission noch – also: Macht es noch Sinn für jeden im Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“, die Selbstbeschreibung und das große Bild zu leben? Wenn nein: Woran müssen wir arbeiten?</p>
Gelebte Werte	<p>Was sollte uns wirklich viel Wert sein in diesem Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“, damit wir mit diesem Rahmen und dieser Selbstbeschreibung erfolgreich sind?</p> <p>Weiß ich, was meinen Leuten intern und nach außen wirklich viel wert ist?</p> <p>Inwiefern klaffen das, was uns viel wert sein sollte und das, was uns wirklich viel wert ist, auseinander? Woran müssen wir hier arbeiten?</p>

DER RELATIONALE MANAGEMENT-CHECK 1 ENTLANG DES RELATIONSMODELLS/2

Notwendige Kernkompetenzen	<p>Welche Kernkompetenzen haben wir aktuell nicht, die wir in den nächsten Jahren brauchen?</p> <p>Wie können wir die fehlenden aufbauen/ zukaufen?</p> <p>Bezüglich welcher Kernkompetenzen gehen wir auf echte Engpässe zu und sollten daher unser grundsätzliches Denken/ unsere Produkte und Leistungen neu denken/ anders gestalten?</p>
Must be's	<p>Welche Must be's im Denken & täglichen Handeln jedes Einzelnen werden aktuell nicht/ nicht scharf genug befolgt?</p> <p>Welche früheren Must be's sind kontraproduktiv geworden und sollten dringend bereinigt werden?</p>
No Go's	<p>Welche No Go's bräuchte die Mannschaft, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen?</p> <p>Welche No Go's werden immer noch gelebt, die dringend und proaktiv „freigegeben“ werden müssen?</p>
Stories	<p>Wie müsste die Story über unser Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ lauten, die optimalerweise über uns erzählt wird?</p> <p>Welche Stories erzählen die Kunden/ die Geschäftspartner/ die Mitarbeiter (immer noch oder neu) über uns, die wir uns „nicht leisten können“?</p> <p>Welche Stories, welche die Kunden/ die Geschäftspartner/ die Mitarbeiter über uns erzählen sollten, bekommen wir im Alltag (immer noch) nicht hin?</p>
Kriterien, entlang derer tägliche Entscheidungen getroffen werden	<p>Entlang welcher Kriterien sollten im Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ täglich Entscheidungen getroffen werden – und ist das auch zu 100% der Fall?</p> <p>Wenn nicht: Wie sichere ich hier einen Turnaround?</p>
Gelebtes Jahr/Monat/Woche/Tag	<p>Macht das, worum die Mannschaft jeden Tag, jede Woche, jeden Monat, jedes Jahr kreist/ sich beschäftigt, Sinn vor dem Hintergrund des Rahmens, der erfüllt werden will und des Unternehmenswohls, das nachhaltig zufriedengestellt sein will?</p> <p>Und wenn nicht: Wo müssen Sie hier ansetzen?</p>
Produkte/ Leistungen/ Geschäftsmodelle	<p>Werden unsere Produkte und Leistungen in den letzten 3 Jahren steigend oder sinkend gekauft? Und wie wird das „realistischerweise“ in den kommenden 5 Jahren aussehen? Wenn wir sinkenden Erfolg haben – woran</p>

	<p>liegt es? An der sterbenden Clientele/ Marktveränderung/ schlechtem oder nicht mehr zeitgemäßem Marketing/ nicht (mehr) passender Argumentation, Herstellung, Kosten, Aussehen...?</p> <p>Machen unsere Produkte und Geschäftsmodelle in den nächsten 10 Jahren noch Sinn? Haben wir überhaupt die passenden Leute im Unternehmen dafür – oder müssen die Produkte/Leistungen dringend neu gedacht werden?</p> <p>Wo haben wir die Möglichkeit, zu skalieren?</p> <p>Wie können wir aus Produkten Leistungen machen?</p> <p>Was sind attraktive Alternativen für uns?</p>
Prozesse	<p>Haben die Menschen auf allen Ebenen die Freiheit, ihre Prozesse neu zu denken/ zu gestalten, sobald diese nicht mehr erfolgreich sind?</p> <p>„Stimmen“ unsere Prozesse noch – auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = „gar nicht“ und 10 = der Gewinn, der nachhaltige Erfolg, meine Management-Werte und die Kunden sagen, „Dass ich das noch erleben darf? Ist der Wert hoch genug? Wenn nicht, wo müssen wir ansetzen?</p> <p>Gibt es irgendwo auf der Welt Unternehmen oder „Unternehmen im Unternehmen“, welche die Prozesse und Abläufe sinnvoller/ erfolgreicher organisieren?</p> <p>Schöpfen wir alle Selbstläufer aus?</p> <p>Schöpfen wir alle Skalierungsmöglichkeiten aus? Haben wir die Chance auf andere Produkte/Leistungen mit maximalen Skalierungsmöglichkeiten?</p>
Kultur	<p>Wenn ich unsere Kultur fragen würde, ob sie von den Menschen im Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ geliebt wird: Was würde sie antworten?</p> <p>Welche Veränderungen wünscht sie sich?</p>
Kommunikation intern	<p>Wenn die Kommunikation intern berichten könnte: Was stünde in ihrem Report über die Themen/ Beschwerden/ Probleme, auch Witze, die intern immer wieder angesprochen werden und den Erfolg nachhaltig beeinträchtigen? Wo müssen wir hier ansetzen?</p> <p>Und was stünde darin über stolze, kraftvolle Aussagen, die es sich lohnt, auszubauen und zu vermehren?</p>
Kommunikation nach außen	<p>Welche Kommunikation sollte bei unseren Kunden ankommen – und worin unterscheidet sie sich von dem, was wirklich ankommt?</p> <p>Wo setzen wir hier an, um nachhaltigen Erfolg zu sichern?</p>

Management-Checkliste entlang des Relationsmodells (S. Radatz)

DIE RELATIONALEN ECONOMIES OF INTELLIGENCE IN DER FÜHRUNG/1

2

Mein Konzept der „Economies of Intelligence“ in der Führung stellt unablässig die Art und Weise in Frage, wie wir ein bestimmtes Führungsergebnis erzielen – um dann laufend neu und flexibel die entsprechend passenden Führungsprozesse zu schaffen.

Wenn wir in eine größere Wohnung umziehen, dann stehen wir plötzlich vor der Herausforderung, mehr Fläche in der gleichen verfügbaren Zeit sauber halten zu müssen. Senken wir in einem solchen Fall gleich unsere Arbeitspensum im Job, weil wir davon ausgehen, dass wir mehr Freizeit für den Wohnungsputz brauchen? Oder alternativ: Werden wir sofort nach einer Reinigungskraft suchen, weil wir wissen, dass wir die „notwendige Mehrzeit“ nicht haben? Beides aller Wahrscheinlichkeit nach nicht. Was wir tun, ist vielmehr das, was ich unter dem Begriff „Economies of Intelligence“ zusammenführe: Wir organisieren die Herstellung des gewünschten Ergebnisses anders. Brauchen wir dafür automatisch mehr Zeit? Nein, natürlich nicht. Wir versuchen, alles in der gleichen Zeit unterzubringen – nur gehen wir an die Herstellung des neuen Ergebnisses eben anders als bisher heran.

Ähnlich verhält es sich, wenn wir ein zweites Kind bekommen: Da, wo bislang 24/7 zwei Elternteile um ein Kind herumwuseln mussten, würde der erprobte Ökonom wahrscheinlich berechnen, dass wir mit der Geburt des 2. Kindes um zwei weitere Elternteile ansuchen müssen. Was aus seiner Sicht verständlich ist: Er geht ja von fixierten Prozessen aus, für deren Optimierung sich jemand lange den Kopf zermartet hat (wenngleich wir instinktiv wissen, dass jeder Prozess praktisch über Nacht an Sinnhaftigkeit verlieren kann).

In unserem Alltag gehen wir jedoch nicht von fixierten Prozessen aus, sondern stellen das neue Ergebnis „Zweikinderbetreuung“ (in der gleichen Zeit – wir haben immer noch 2 Elternteile 24/7!) eben anders her. Nicht schlechter! Aber eben anders. Und definitiv „einfacher“, als wenn wir unser Leben mit zwei weiteren Elternteilen gestalten müssten...

1. Das Prinzip der Relationalen Economies of Intelligence

Die zentrale Idee der „Economies of Intelligence“ besteht darin, nicht bestehende Prozesse aneinanderzureihen, sondern die Ergebnisherstellung neu (und immer so einfach wie möglich) zu denken.

Wenn also Ihre Direct Reports nach „mehr Mitarbeitern“ rufen, wissen Sie, dass es in Wirklichkeit um das Neudenken der Prozesse geht. Und ich gehe davon aus, dass Sie das gleiche Ergebnis auch mit einer Person herstellen können – nur eben anders, und mit den Möglichkeiten des digitalen Zeitalters tausendmal einfacher. Aber: **Wir müssen den Prozess von der Pike auf neu denken, und nicht den bestehenden Prozess korrigieren oder gar versuchen, den gleichen Prozess anstatt mit 10 Leuten nun mit einer Person herzustellen.**

Und damit kommen wir zu einem wesentlichen Punkt:

Die Idee greift nur dann,

- wenn wir unsere Direct Reports über „das eine große Ergebnis“ – einen klar formulierten, langjährigen Rahmen (Radatz, 2013) führen und sichern, dass diese es auch laufend erbringen, UND
- wenn wir sie darüber hinaus nicht mit „Sonderprojekten“, „Top Management-Ausrichtungen“ und „Spezialaufgaben“ betrauen, UND
- wenn wir schließlich unseren Direct Reports die Hoheit über die Prozessgestaltung überlassen.

DIE RELATIONALEN ECONOMIES OF INTELLIGENCE IN DER FÜHRUNG/2

2

Der Mix aus ergebnisfokussiertem Rahmen (anstatt Zielen, Projekten und Aufgaben) und völligem Loslassen in der Verantwortung für die Prozessgestaltung bildet also die Basis für die erfolgreiche Nutzung von Economies of Intelligence. Und hier haben die meisten Unternehmen – egal welcher Branche und Herkunft – noch enorm viel nachzuholen.

2. Voraussetzungen für die erfolgreiche Nutzung von Economies of Intelligence

Nun sollte optimaler Weise – zumindest will das unser Arbeitsvertrag so – unser Ergebnis innerhalb einer bestimmten Arbeitszeit erzielt werden. Und hier besteht aus meiner Sicht ein weiterer zentraler Problempunkt, der einer intelligenten Arbeit aus meiner Sicht entgegensteht: Arbeit wird (immer noch! Im 21. Jahrhundert!) nach Zeit bemessen, obwohl wir alle wissen, dass Zeit keine wie immer geartete Relevanz für die Qualität und sinnhafte Gestaltung unserer (in Zukunft praktisch nur noch kreativen) Arbeit hat.

Und dass wir Arbeit immer noch mit Zeit fix in Verbindung bringen, gilt leider für uns alle. Denken Sie nur an sich selbst: Was geht Ihnen als erstes durch den Kopf, wenn eine junge Vollzeitkraft Ihres Teams an einem herrlichen Sommermontag um 13.00 fröhlich pfeifend mit ihren Badesachen aus dem Büro geht? (oder wenn sie sogar überhaupt nicht kommt, weil sie sagt, dass ihre Arbeit getan und sie lieber den Tag im Schwimmbad verbringt und morgen wieder voll und ganz in ihrer Arbeit aufgehen wird?) Richtig: Sie denken so etwas wie „Na, das ist ja interessant. Wenn das bei uns die Runde macht, dann bekommen wir ein echtes Problem“, oder „Das kann ja nicht wahr sein. Die soll mal schön hierbleiben.“

Sicherlich NICHT denken Sie zukunfts-fokussiert wie „Endlich ein Mitarbeiter, der mit sich selbst in Balance ist und das Beste aus sich herausholt“ oder „Cool. Von der kann ich offensichtlich noch einiges über Zeiteinteilung lernen.“

Es ist die Kultur im Unternehmen, das viele, viele Jahre lang mit der tayloristischen Prägung aller Betriebswirtschaftsstudien – und danach in allen Unternehmen auf der ganzen Welt (!) als Paradigma gepeitschte Kriterium der Arbeitszeit, das unserer intelligenten, knappen Arbeitszeit im Weg steht: Wir stellen Menschen „mit einer bestimmten Arbeitszeit“ ein, weil wir uns zutrauen, einem bestimmten Ergebnis eine bestimmte Erfüllungszeit zuzuordnen. Allein das halte ich für mehr als fraglich. Aber es geht noch weiter: Wir bewerten Menschen nach ihrer Arbeitszeit – und wenn es nach den Arbeitnehmervertretern und den Arbeitsgerichten geht, NUR nach ihrer Arbeitszeit. Unendlich viele Arbeitsgerichtsprozesse wurden in der Vergangenheit schon von Unternehmen verloren, die von ihren Mitarbeitern ein bestimmtes Ergebnis erwartet haben, und ausschließlich „Anwesenheitszeit“ zugesprochen bekommen haben... und noch heute hören wir vielerorts, „Er war ein braver Mitarbeiter. Immer da...“

1) Die Überwindung des Zeitarbeits-Paradigmas

Wenn wir tatsächlich eine Kultur der intelligenten, knappen Arbeit im Unternehmen etablieren wollen (mit dem Ziel, Direct Reports langfristig motiviert zu halten und kontinuierliche Innovation und Wettbewerbsvorteile zu sichern), dann müssen wir meines Erachtens das Paradigma der Beurteilung nach Zeit überwinden. Wir stellen dann jemanden ein, der sich zutraut, ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen (was sich natürlich zuallererst in den Stellenanzeigen niederschlägt: Dann suchen Sie nicht mehr nach einer „Vollzeitkraft, mit langjähriger Erfahrung, analytischem Denken und hoher Kundenorientierung“.

DIE RELATIONALEN ECONOMIES OF INTELLIGENCE IN DER FÜHRUNG/3

2

Sondern Sie suchen nach „einem Direct Report mit hoher Entrepreneurship-Affinität, der sich zutraut, monatlich 30 internationale Neukunden für ein Gehalt von xx an Land zu ziehen“ – Letzteres ohne Stundenangabe. Und bei Letzterem führen Sie mit den Bewerbern ein Gespräch, in dem diese Sie mit einem Einsteigerkonzept überzeugen. Die Zeit, welche der neue Direct Report dann für die Umsetzung dieses Konzepts pro Woche oder Monat aufwendet, ist uns – sind wir ehrlich – egal, weil Ihnen ja die Leistung etwas Wert ist. Wieviel Ihnen die Leistung wert ist, das sollten Sie schon im Jobprofil verdeutlichen. Und dann wird es sicherlich Menschen geben, die für dieses Ergebnis weniger lange und andere, die dafür länger brauchen.

2) Paradigmenwechsel im Role Model

Und – voilà – hier kommt der Paradigmenwechsel nun zu tragen: Denn Sie schauen plötzlich auf das Role Model des – ja! – des Mitarbeiters, der weniger lang braucht. Er wird zum Helden des Unternehmens, von ihm können Sie und andere Mitarbeiter lernen. Hier steckt die Innovation! Denn je weniger lang Ihre Mitarbeiter arbeiten, desto ausgeglichener sind sie, desto zufriedener sind sie, desto mehr Freiraum haben sie, nachzudenken – und desto länger werden sie in Ihrem Unternehmen gut und gern arbeiten. Und schließlich schaffen die früher Gehenden im flexiblen Büro Platz für andere, die auch noch arbeiten und an den Shared Services teilhaben wollen.

3) Paradigmenwechsel im „gesunden“ Arbeitspensum

Solcherart auf uns selbst zurückgeworfen, sind wir dann praktisch gezwungen, zu überlegen, wie hoch unser subjektiv „gesundes“ Arbeitspensum ist. Und das ist meines Erachtens ein sehr großer Unterschied zu unserem bisherigen Erleben, in dem der Staat im

Arbeitsrecht jeweils festgelegt hat, ob das „gesunde“ (?) Arbeitspensum bei 50, 45, 40, 38,5 oder 32 Stunden liegt.

Eigentlich steht es uns frei, unser gesundes Arbeitspensum zum jeweiligen Zeitpunkt selbst zu wählen – wenn wir von einer wertorientierten anstatt einer zeitorientierten Bezahlung ausgehen. Das Argument, „Ich bin doch nicht blöd und arbeite weniger – da verliere ich ja einen Teil meines Gehalts“ fällt ja dann weg und könnte im besten Fall sogar ersetzt werden durch ein „Ich erreiche mein Ergebnis regelmäßig binnen so kurzer Zeit, dass ich auch noch großartige Boni ausgezahlt bekomme, weil ich ein Role Model für andere bin“.

Und wir könnten damit praktisch nebenbei auch die ewige Diskussion „Kinderbetreuung oder Arbeit“ wirksam und für die Entwicklung der Kinder sehr förderlich lösen, indem die Arbeitszeit vom Gehalt entkoppelt wird. Einmal ganz abgesehen von der ebenfalls ewigen Thematik der „Unterschiede zwischen der Bezahlung von Frauen und Männern“. Und damit könnten wir wiederum ein anderes Gesellschaftsbild schaffen.

WARUM RELATIONALE SELBSTREFLEXION, WAS IST SIE UND WAS KANN SIE?

3

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Relationalen Philosophie besteht darin, dass sie bewusst die Objektivität durch die Subjektivität ersetzt: Damit setzen wir das „Es ist so“, „Das Leben ist kein Ponyhof“, „Das lässt sich halt nicht ändern“, „Da sind uns die Hände gebunden“, „Was soll ein Einzelner schon ausrichten“ außer Kraft und ersetzen es durch die Gestaltbarkeit, das

- „Wer, wenn nicht ich?“
- „Wie könnte es anders funktionieren?“
- „Wie können wir das anders denken, gestalten, angehen?“
- „Welche Paradigmen muss ich für diese Idee aufgeben?“

All das sind Fragen der Relationalen Selbstreflexion. Sie werden erst sinnvoll, wenn wir die Objektivität aufgeben und damit die Idee, dass die Dinge ohnehin so kommen, wie sie kommen, und die Menschen ohnehin immer so sind, wie sie sind.

Wenn wir aber die Objektivität aufgeben und bewusst und stolz subjektiv führen, dann brauchen wir die Selbstreflexion wie einen Bissen Brot, denn wir **können** dann nicht nur uns als Person, unser Denken und unser Gestalten in Frage stellen, wir **sollten** das auch – vor allem im digitalen Zeitalter, wo die Dinge nicht permanent im Fluss sind, sondern sich permanent überschlagen.

Relationale Selbstreflexion stellt ein Innehalten dar, bei dem wir unser persönliches „Jetzt“ mit dem von uns und von anderen erlebten „Außen-Jetzt“ vergleichen. Wir fragen uns, was von unserem „Jetzt“ noch zum „Außen-Jetzt“ passt, misten aus und gestalten unser persönliches „Jetzt“ so neu, dass wir, unser Umfeld und unser gewählter Rahmen unisono sagen, „Dass ich das noch erleben darf!“

Das heißt, dass Relationale Selbstreflexion nicht die Kirsche auf dem Schlagobers-Häubchen Ihres Desserts ist, auf das Sie gern auch mal verzichten können, sondern eine der Hauptmahlzeiten, ohne die Sie den Relationalen Alltag nicht gesund überleben (und im Prinzip auch den alten Führungsalltag nicht gesund überlebt haben, aber da haben Sie sich mit viel weniger zufriedengegeben).

Was muss und kann Relationale Selbstreflexion?

1. Sie schafft Psychohygiene – (wie sehr) mögen Sie das noch, was Sie tun? Inwieweit fühlen Sie sich als Geisterfahrer auf Ihrer Autobahn?)
2. Sie muss Spreu von Weizen trennen – im Sinne der VIABILITÄT (Kommunikationsexzellenz): Was passt noch und ist brauchbar, und was passt nicht mehr?
3. Sie definiert Ihr Leben unerbittlich, großartig und laufend wieder neu, und fragt erst dann, ob es im aktuellen Kontext ein angemessenes Zuhause findet.
4. Sie hilft Ihnen, Ihr gewünschtes Leben zu meistern und jeden Tag zu sichern, dass Sie sich auf Ihrer Lebenswert-Skala eine „10 von 10“ geben (oder zumindest ein „8 von 10“, wenn Sie genügsamer sind).

Insofern bildet die Relationale Selbstreflexion die logische Ergänzung zur Management- und zur Führungsreflexion – denn die letzteren beiden kommen von der Unternehmensseite, während die Selbstreflexion Sie in den Mittelpunkt stellt:

- Sie sind in dieser Dreieinigkeit so wichtig, weil Sie als Person in Ihrer Leitungsfunktion die Qualität des Managements und der Führung definieren, die es ohne Sie nicht so gäbe.
- Sie sind so wichtig, weil Ihre subjektive Gestaltung einzigartig ist und eine unvergleichliche Brand schafft.
- Sie sind so wichtig, weil es Sie als subjektiven Mensch braucht, der ganz und gar für seine Management- und Führungsverantwortung brennt.

RELATIONALE ENTREPRENEURSHIP IN DER STEUERUNGSEXZELLENZ

4

Um zu managen – um managen zu können! – müssen wir aus Relationaler Sicht die Teil der Welt-Haltung einnehmen. Wir müssen uns als gestaltender Teil unserer Welt erleben. Das ist gar nicht so einfach, weil die meisten von uns nicht nur in der Erziehung eine reine „Beobachter“-Haltung mitbekommen haben, sondern auch später in ihrer Ausbildung und in fast allen Unternehmen.

Nehmen wir eine „Beobachter“-Haltung ein, dann erleben wir uns als außerhalb dieser Welt. Wir agieren dann jeden Tag so, als würden die Dinge außerhalb von uns passieren und wir hätten keinen Einfluss darauf. Viele, die ihr Leben lang eine „Beobachter-Haltung“ gelebt haben, würden an dieser Stelle sagen, „Aber wir haben auch auf ganz viele Dinge keinen Einfluss.“ Und daran erkennen wir Menschen mit einer „Beobachter“-Haltung. Das heißt aber nicht, dass sie in dieser Haltung bleiben müssen.

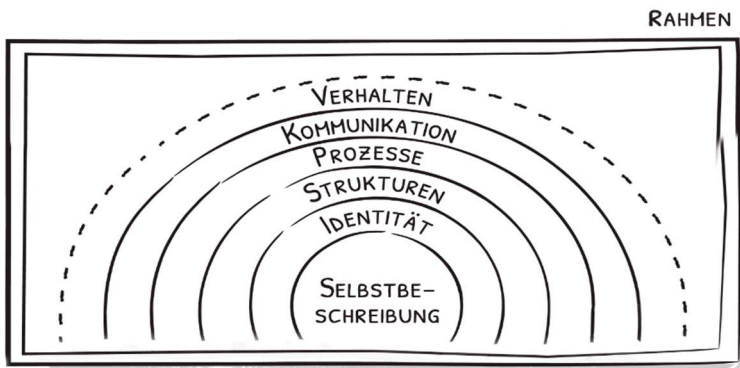
„BEOBACHTER“-HALTUNG IM MANAGEMENT	TEIL DER WELT-HALTUNG IM MANAGEMENT
„Das ist so.“	„Welche Möglichkeiten erschließen wir uns?“
„Wir haben aktuell eine Lieferkettenproblematik.“	„Wie müssen wir unser Produkt/ unsere Leistung anders denken, damit wir die aktuelle Problematik gar nicht erleben?“
„Wir erleben hier Abhängigkeiten.“	„Wie müssen wir „zero based“ neu denken, um jegliche Abhängigkeit zu umgehen?“
„Wir haben (zu wenig Mitarbeiter/ Innovation/ Marktchancen, zu hohe Konkurrenz/ Kosten)...“	„Wie können wir uns zero-based funktionierend aufstellen, also die Situation neu erdenken?“
„Das schaffen wir nicht in time.“	„Wie schaffen wir das in time?“
„Dafür sind wir (zu klein, nicht aufgestellt, geographisch schlecht gelegen)...“	„Welche Alternativen würden am besten zu uns passen/ können wir am schnellsten/ einfachsten/ günstigsten aufbauen?“

„Beobachter“- vs. Teil der Welt-Haltung im Management (S. Radatz)

Entrepreneur zu sein bedeutet aus Relationaler Sicht, in jeder Situation eine Teil der Welt-Haltung einzunehmen und die strategische Frage zu stellen: „**Wie kann ich die Dinge anders betrachten, anders denken, mich anders aufstellen, die Dinge anders umsetzen, sodass es funktioniert – sodass das Unternehmen/ mein „Unternehmen im Unternehmen“ nachhaltig erfolgreich ist?**“

Diese Frage zerfällt in eine Vielzahl von Fragen entlang meines Relationsmodells (siehe Abbildung):

- **Selbstbeschreibung:** Wie müssen wir uns als Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“ anders beschreiben (ORGANISATIONS-WHY), damit es funktioniert? Wie sollten wir von anderen (Kunden, Gesellschaft) anders beschrieben werden – was sollten diese ander(e)s sehen?



Das Relationsmodell (S. Radatz, 2001; 2018)

- **Identität:** Welche anderen Paradigmen müssen wir leben? Welchen anderen Fokus verfolgen? Welche neue Mission gestalten? Welche anderen Werte verfolgen? Welche anderen Kernkompetenzen aufbauen und leben? Welche anderen Must be's und No Go's schaffen? Welche anderen Stories entwickeln und erzählen? Entlang welcher anderen Kriterien unsere täglichen Entscheidungen treffen?

RELATIONALE ENTREPRENEURSHIP IN DER STEUERUNGSEXZELLE

4

- **Struktur:** Wie muss sich unser Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen anders aufstellen und sich seinen Tag/ seine Woche/ seinen Monat/ sein Jahr anders gestalten? Und wie nach außen vernetzen (Kooperationen, Zusammenarbeit)?
- **Prozesse:** Welche anderen Prozesse brauchen wir dann – und was hat dort keinen Platz mehr?
- **Kommunikation:** Und welche andere Kommunikation, andere Meetings brauchen wir dann – intern, nach außen?

Mit „nachhaltig“ meine ich in der Entrepreneurship-Frage, dass es für die kommenden Generationen sinnvoll ist – was natürlich den Umweltgedanken führend miteinschließt. Es macht m.E. keinen Sinn, „Kurzzeitgeschäfte“ zu machen, die „eine Lage ausnutzen“, wenn diese unserem nachhaltigen Dasein entgegenwirkt.

So macht es m.E. keinen Sinn,

- Häuser weiter aus Beton zu bauen und mit Gasheizungen bzw. Fernwärme zu versorgen, „weil es ja immer noch erlaubt ist“,
- den Handel mit billiger Kleidung aus Bangladesh weiter fortzuführen, „solange es noch geht“,
- Thunfisch weiter in Dosen mit der (gar nicht so teuer „gekauften“ (!) „Brand“ des „delphinfreundlichen Fangs“ zu verkaufen, genau wissend, dass das ein völliger Unsinn ist,
- Krebserregendes Palmöl weiter in Lebensmitteln zu verarbeiten, „solange es noch nicht verboten ist“, u.v.m.

Auf der anderen Seite gibt es viele Gesetze mit rein politischem Nutzen, die unserem nachhaltigen Nutzen entgegenstehen und als Entrepreneur in seiner Steuerung des Unternehmens/ „Unternehmens im Unternehmen klug bedacht werden müssen.

Solche strategischen Fragen dürfen m. E. nicht mit „Leider ging’s nicht anders“ oder „Uns sind die Hände gebunden“, oder „Da sind „wir“ (wer auch immer „wir“ ist) eben noch nicht so weit“ beantwortet werden; denn meiner Erfahrung nach gibt es immer eine Antwort, die ausprobiert und auf Tauglichkeit geprüft werden kann. Und wenn nicht? Dann verlässt der Entrepreneur das sinkende Schiff und wendet sich anderen Themen zu, die er mit seinem Gewissen vereinbaren kann.

Alle Faktoren im Relationalen Management und in der Relationalen Steuerung sind subjektiv-individuell wahrnehmbar und sollten in situativ passende, brauchbare Lösungen münden – in Abhängigkeit davon, wer sie mit welchem Hintergrund, welchen Erfahrungen, in welcher Situation usw. betrachtet, werden unterschiedliche Ergebnisse entstehen.

Es kommt also auf Sie an – auf Ihre Person, Ihren „Denkhorizont“, Ihr Vorstellungsvermögen, Ihre Kreativität.

Und das sind wir in der Steuerung keinesfalls gewohnt, das weiß ich! Wir alle lernen heute immer noch an praktisch allen Wirtschaftsuniversitäten dieser Welt die berechenbare und voraussagbare Management-Lehre – die natürlich scheitert, wenn die Welt aufgrund der globalen Komplexität im digitalen Zeitalter nicht mehr berechenbar und voraussagbar ist.

Denken wir nur an die Pandemie oder an den gleich darauffolgenden Überfall Russlands in der Ukraine, die ebenso wenig vorausgesagt wurden, wie die immensen Umweltkatastrophen, die wir erlebt haben und noch viel mehr erleben werden.

Und die Welt begann sich nicht nur völlig neu zu formieren, sondern brachte damit auch gleich eine weltweite Energiekrise mit sich, gefolgt von einer hohen Inflation und der geopolitisch substantiellen Neuordnung der Welt, aber auch eine plötzliche Drehung in Richtung alternative Energien, die neue Wirtschaftszweige und (zu langsam, aber doch) ein neues Denken in der Gesellschaft zum Erblühen bringen. Wer hätte das gedacht?

RELATIONALE ENTREPRENEURSHIP IN DER STEUERUNGSEXZELLEZ

4

Wenn wir an richtig gute Entrepreneure denken, dann müssen wir uns wohl oder übel eingestehen, dass nicht ein einziger von diesen (!) ein „Executive Officer“ ist, sondern dass sie im Gegenteil

- anders/anderes erleben als der Mainstream
- ihre Chancen, Möglichkeiten, Gefahren anders einschätzen
- und im richtigen Moment das Benötigte sehr ungewöhnlich und unpräzise auf die Beine stellen.

Hier ein paar Beispiele:

- **Prof. Robert Shiller** (Shiller im Gespräch mit S. Radatz, 2020) hat als einziger Ökonom die New Economy Baisse 2000 und das Platzen der Immobilienblase 2007 vorausgesagt – mit dem sehr ungewöhnlichen Ansatz seiner „Narrative Economics“, mit denen er nicht mehr die Spar- und Zinsquoten, sondern die Geschichten auswertet, welche die Menschen erzählen. Er begründete damit die Behavioral Finance und erhielt 2013 für seine Verdienste den Nobelpreis.
- **Als Didi Mateschitz**, der Gründer von Red Bull, bei der Einführung des Energydrinks von den Medien gefragt wurde, welche Chancen er sich auf dem doch gesättigten Getränkemarkt erhoffte, sagte er, „Ich bin nicht auf dem Getränkemarkt aktiv. Ich bin auf dem Energy Drink Markt unterwegs, und soweit ich weiß, sind wir hier Marktführer.“
- **Jeff Bezos** hatte gemeinsam mit seinem Kollegen David Shaw die Idee eines Buchhandels im Internet, die er mit Amazon gründete und intuitiv immer weiterentwickelte – entlang der erlebten Trends, Paradigmen und Bedürfnisse, und der Chancen und Möglichkeiten, die er daraus ableitete.

- **Travis Kalanick und Garrett Camp** gebaren die Uber-Idee an einem kalten Abend Ende Dezember 2008 in Paris, als sie kein Taxi bekamen – das haben wir alle schon zu Sylvester in Paris oder anderen Städten erlebt, aber hat jemand von uns deshalb Uber gegründet?
- **Steve Jobs** wurde mit seinen Ideen im eigenen Unternehmen für verrückt erklärt und als CEO entlassen – nun ja, Recht hatte er dennoch mit dem, was er (zu dem Zeitpunkt) noch nicht „beweisen“ konnte – später konnte er es.

Und ungeachtet dessen, dass wir immer noch an praktisch allen Wirtschaftsuniversitäten Europas zu den „Executives“ ausgebildet werden, die ihr Herzblut ins „Folgen“ und „Umsetzen lernen“ fließen lassen, wissen wir doch insgeheim: Das passt nicht mehr zur heutigen und morgigen Zeit. Und die zukünftige Entrepreneur-Elite der Generation Z tippt sich nur wortlos auf die Stirn, wenn man sie fragt, ob sie nicht ein Wirtschaftsstudium beginnen will, um das Management der Zukunft zu lernen.

Wenn Sie also mit mir und vielen anderen Vertretern des neuen Denkens davon ausgehen, dass wir zu keiner Objektivität finden werden und keine richtigen oder falschen Entscheidungen treffen können – sondern nur für den Moment passende, brauchbare oder weniger passende, brauchbare – dann erleben wir diese Subjektivität plötzlich als Wert, als etwas Besonderes und Einzigartiges: als die Marke, die uns ausmacht und für die wir letztlich auch bezahlt werden. Dann kann echte Steuerung entstehen!

DIE RELATIONALE SPRACHLICHE KOMMUNIKATIONSINSZENIERUNG IN DER FÜHRUNG **5**

Die Relationale sprachliche Kommunikationsinszenierung erlebe ich als die Königsdisziplin der Inszenierungsaufgaben und gleichzeitig als jener Aspekt, aus denen Sie die meisten Zutaten für das Gelingen Ihres Gesprächs ziehen können. Hier gilt es aus meiner Sicht, jedes Wort und jeden Form des Ausdrucks samt Pausen und Verstärkungen, begleitet durch Konnotationen, Beziehungsaspekte und Ihre Körpersprache zu beobachten und wirklich „hoch aufmerksam“ vorzugehen.

Sie können Ihre Kommunikationsinszenierung auf ganz einfache und wunderbare Weise trainieren, indem Sie ein einfaches Vokabelheft mit 2 Spalten kaufen und jede Formulierung – egal, ob sie von Ihnen oder von anderen (Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Freunden oder wem auch immer) kommt – in die linke Spalte eintragen, und z.B. in Ihrer Führungsreflexionszeit von Zeit zu Zeit nach „optimalen Relationalen Ersatzformulierungen“ suchen, die Sie dann rechts eintragen. Auf diese Weise lernen Sie meiner Erfahrung nach immer besser, die Ihnen wichtigen Aspekte der Relationalen Kommunikation in Ihre Alltagskommunikation einfließen zu lassen.

Ein paar Beispiele dafür finden Sie in der folgenden Abbildung. Auf den ersten Blick erkennen Sie dabei, dass die Relationale Kommunikation ungleich umfassender und länger ist. Das mag vielleicht daher kommen, dass Sie den früheren Fokus, dass „Ihre Botschaft ankommt“ (die SHANNON´SCHE IDEE DER ENTROPIEMINIMIERUNG“) ersetzen durch den Fokus, dass Sie ein Ergebnis brauchen und eine richtig gute Beziehung schaffen bzw. erhalten wollen. Und das braucht mitunter mehr Worte!

Gewohnt-traditionelle Führungssprache	Relationale sprachliche Kommunikationsinszenierung
„Wir müssen das auf neue Beine stellen, weil das Head Quarter es will.“	„Wir haben jetzt die Jahrhundertchance, das auf neue Beine zu stellen, weil das Head Quarter das jetzt gerade unterstützt.“
„...müssen wir...“	„... darf ich Sie heute einladen...“
„...geht gar nicht“	„... haben wir die Alternative“
„... brauchen wir etwas Anderes“	„... tun wir meines Erachtens gut daran, vorauszudenken und auch einen funktionierenden Plan B in der Tasche zu haben.“
„... müssen wir Begleitgespräche führen...“	„... möchte ich mir mit Ihnen als besonders wertvollem Mitarbeiter die Zeit nehmen, um gezielt Ihr Weiterkommen zu sichern.“
„Was müssen Sie ändern?“	„Ich habe eine vielleicht seltsame Frage, und mit ihr würde ich gern auch ganz bewusst den Erfolg in unser Gespräch hier mit hereinholen. Und wenn wir den Erfolg sozusagen schon hier haben, würde ich ihn gern fragen, wie er Sie optimalerweise haben will. Und was meinen Sie, würde er antworten?“

Relationale sprachliche Kommunikationsinszenierung (S. Radatz)

WARUM RELATIONALE HIRING-EXZELLENZ, 6 UND WAS SICH DAHINTER VERBIRGT/1

Sichern, dass Ihre Direct Reports tatsächlich mit Ihnen an Bord sind. Sichern, dass Sie alle mit gemeinsamer Kraft am gleichen Schiff und mit der gleichen Ausrichtung unterwegs sind. Und sichern, dass jeder Einzelne die notwendige Verantwortung für die Erfüllung der Erwartungen an ihn übernimmt: Dafür brauchen Sie die Relationale Hiring Exzellenz.

„To hire“ ist ein englischer Begriff, der aus der Seefahrt kommt: Er wurde ursprünglich für das „Anheuern“ von Matrosen auf dem Schiff, also das Verpflichten von Direct Reports für eine bestimmte Zeit, einen bestimmten Job, verwendet. Und dieser Begriff wird bis heute für das Anwerben und Verpflichten von Direct Reports zu einer Arbeit verwendet, gefolgt vom „Onboarding-Prozess“, in dem der neue Direct Report in die Kultur und Erwartungen des Unternehmens integriert wird.

Die Bilder des Schiffes und der Seefahrt passen meines Erachtens wunderbar in das, was sich bei Ihnen abspielt, wenn Sie mit Ihrem „Schiff“ in „See“ stechen, Ihren „Kurs“ aufnehmen und gemeinsam mit Ihrer Mannschaft die Erwartungen an Sie erfüllen. Denn wie im richtigen Leben sollten wir den Direct Reports zwar eine möglichst klare Vorstellung davon geben, was sich „da draußen“ abspielen wird, aber oft sind wir schlicht zu beschäftigt, um uns „auch damit“ (?) noch zu beschäftigen; und – das macht das Ganze noch ein bisschen anspruchsvoller – wir können nur sehr eingeschränkt mit Sicherheit sagen, was sich in Zukunft abspielen wird, mit welchen Herausforderungen und Hindernissen wir es zu tun haben werden und welchen veränderten Kurs wir möglicherweise wählen müssen, um dennoch sicher an unser Ziel zu kommen.

Wenn im Direct Report-Kontext die exzellente Beziehung zwischen den Direct Reports und Ihnen und vor allem zwischen den Direct Reports und dem Ergebnis (Wie gehen wir jeweils an die Gestaltung des Ergebnisses heran?) im Mittelpunkt der Relationalen Betrachtung stehen, dann startet ein gutes Ergebnis meines Erachtens bei der maximalen Transparenz, die Sie vermitteln – der maximalen „Sicherheit in der Unsicherheit“. Und das gilt natürlich nicht nur für die Direct Reports, die Sie neu aufnehmen – die werden sich in Zukunft wohl immer weiter reduzieren – sondern genauso für alle Ihre bestehenden Direct Reports!

Wenn Sie einen kurzen Moment innehalten und sich fragen,

- auf welchem Schiff Ihre bestehenden Direct Reports tatsächlich aktuell unterwegs sind,
- über welche Unwegsamkeiten diese informiert sind
- welche Herausforderungen sie auf der Route kennen (kennen sie die aktuelle/zukünftige Route wirklich?)
- auf welches Schiff, welchen Kurs und welche geforderten Ergebnisse diese sich tatsächlich eingelassen haben (wo haben Sie deren eindeutiges JA?) – und welche sie im Unterschied dazu aktuell und in Zukunft vorfinden
- und was diese über Sie aktuell wirklich wissen – darüber, mit welchen persönlichen Anforderungen und Rahmenbedingungen Sie (in Zukunft) führen (werden müssen), was Sie in welcher Form brauchen, wie Sie denken, was Ihnen wirklich wichtig ist,

dann werden Sie vermutlich wie viele meiner Kunden, mit denen ich zu arbeiten beginne, merken, dass Ihre bestehenden Direct Reports zum Teil oder Großteil auf einem ganz anderen Schiff durch die Weltmeere segeln – wahrscheinlich auf einem recht alten.

WARUM RELATIONALE HIRING EXZELLENZ, UND WAS SICH DAHINTER VERBIRGT/2

6

Und so ist mir klar geworden: Wenn es Ihnen wichtig ist, dass Ihre Direct Reports aktuell und in Zukunft (!) voll verantwortlich und nach eigener reiflicher Entscheidung mit Ihnen an Bord sind, weil Sie sonst die neue Route mit den neuen Anforderungen von heute und morgen und mit der rauen See, die Sie mit Sicherheit erwarten, einfach nicht schaffen – dann bringt Ihnen weder der **Arbeitsvertrag** aus dem Jahre Schnee etwas, noch die ohnehin im digitalen Zeitalter völlig obsoleten **Stellenbeschreibungen**, die irgendwelche „Aufgaben“ dokumentieren, die Sie in der heutigen Unsicherheit gar nicht mehr voraussehen können, und schon gar nicht zusagen.

Sie brauchen dann in aller Unsicherheit höchstmögliche Transparenz auf dem Tisch und tun gut daran, die bestehenden und zukünftigen Direct Reports unter diesen Bedingungen und unter Anerkennung aller Unsicherheiten zu fragen, ob sie (immer noch oder neu) an Bord sind.

Und darin besteht die Hiring Exzellenz:

Zum ersten Mal und zu jedem wichtigen, nächsten Veränderungszeitpunkt zu erkennen, dass es wieder Zeit ist, das Zusammenarbeitsgelübde zu erneuern – unter neuen Rahmenbedingungen.

Wann brauchen Sie ein Relationales Hiring- (Heuer-)Gespräch?

- Wenn Ihnen klar wird, dass Sie es in dieser Art ganz konsequent noch nie geführt haben (wer weiß, wer Ihrer Direct Reports aktuell überhaupt an Bord ist? Vielleicht befinden sich einige von Ihnen schon in der Bewerbungsphase?)

- wenn die „Gelübde“ Ihrer Direct Reports nicht mehr tafrisch und/oder vielleicht nicht zukunftstauglich sind
- wenn Sie als Leitung neu sind
- wenn ein Direct Report neu hinzukommt
- wenn sich der Rahmen verändert (hat) – Unternehmensrahmen, Teamrahmen, Rahmen für den Betreffenden
- wenn sich die Rahmenbedingungen verändert haben – neue Gesetze, neue Kultur, neue Werte, neue Brand, neues Geschäftsmodell oder Produkt oder Ausrichtung, neue Rechtsform, neuer Standort, neue Märkte, neue Leute an der Spitze (z.B. im Headquarter).

Wie funktioniert das Heuergespräch, was kann es, wie bereiten Sie es vor, wie sichern Sie dessen Erfolg und was tun Sie, wenn der Direct Report nein sagt?

All das finden Sie in den folgenden Methoden und Tools. Tauchen Sie ein in die Welt der Hiring Exzellenz – das ist der Relationale Baustein, der die Grundlage Ihres Führungserfolgs liefert!

WAS IST RELATIONALE ERGEBNIS- SICHERUNGSEXZELLENZ, WAS KANN SIE?/1 **7**

Ergebnissicherung ist das A & O im Unternehmen und in jedem einzelnen Team: Ohne die vollständigen Ergebnisse kein Erfolg. Dennoch gibt es in der herkömmlichen Führungslehre keine wirksamen Instrumente, die auf eine ebenso penetrante wie liebevoll-entwickelnde und vor allem effektive Weise Ergebnisse sichern und dabei gleichzeitig den Direct Report und die Beziehung zum Direct Report signifikant weiterentwickeln, wie in der Relationalen Philosophie.

Wirtschaftliche Organisationen brauchen die entsprechend notwendigen Resultate – sonst überleben sie nicht lange. Nicht einmal Verwaltungen! Die längst überholte Messung der Ergebnisse in Arbeitsstunden, die – vielleicht, weil's am einfachsten ist? – immer noch unverändert unser Wirtschaftsleben bestimmt, schlägt leider fehl: Denn wenn jemand „da“ ist, heißt das noch nicht, dass er irgendwelche Ergebnisse erzielt.

Und selbst „Führen über Ziele“ schafft noch keine Ergebnisse:
Wer das klassische „Führen über Ziele“ lebt, weiß es: Ziele werden zu Jahresbeginn „verhandelt“ (lässt sich über das erfolgreiche Weiterbestehen eines Unternehmens verhandeln?), um am Ende des Jahres (oder oft erst im Mai des nächsten Jahres) nach allen Regeln der Kunst als Leitung erklärt zu bekommen, warum es sich (zum Teil) nicht ausgegangen ist, eben diese Ziele zu erreichen. Mittlerweile gibt es sogar Bücher, die sich mit der effektiven Erklärung des Nichterreichens der Ziele beschäftigen. Nun, Ende Dezember (oder danach) ist es ohnehin zu spät, die Zielerreichung einzufordern. Warum? Weil es keine Möglichkeit der Korrektur mehr gibt: Wir können nur noch hinnehmen, was da ist. Und mit „dem, was da ist“ sind wir als Leitung oft nicht wirklich zufrieden.

Genau deshalb arbeitet die Relationale Philosophie nicht mit Zielen und Zielerreichungsgesprächen, sondern mit Rahmen (die oft über viele Jahre solange gelten, solange sie sinnvoll sind) und laufender Ergebnissicherung. Rahmen werden nicht „bis zum...“, sondern „ab dem“ erfüllt: jeden Tag, jede Woche, jedes Jahr.

Für quantitative Rahmen bedeutet dies, dass wir sie regelmäßig über das Jahr verteilt als erfüllt erleben sollten – es macht nun einmal einen Unterschied, ob Sie „bis 31. Dezember einen Umsatz von 1 Mio € erwirtschaften“, oder ob Sie „jeden Monat einen Umsatz von 85.000 € erwirtschaften“: Während Sie bei ersterem Fall nicht sicher sein können, wann der Direct Report endlich mit seinem „Umsatzmachen“ anfängt, wissen Sie im zweiten Fall, dass Sie schon am 31. Januar erstmals mit der Forderung nach einem ganz konkreten quantitativen Ergebnis vor seiner Tür stehen können. Das beruhigt die Nerven, sichert den Gesamterfolg, schafft Kontinuität und vor allem (bei Nichterfüllung) schnelle und vielerlei Korrekturansätze.

Für qualitative Rahmen sowie Rahmenbedingungen ist ein „bis zum...“ ohnehin müßig. Wenn Sie Ihrem Direct Report vorgeben, „bis Ende Dezember“ zu sichern, dass die A-Kunden auf einer Zufriedenheitsskala von 0 – 10 (auf der 0 = grottenschlecht und 10 = exzellent) auf 10 zu sein, dann können Sie schon zu Beginn des Jahres davon ausgehen, dass der Kunde eben erst am 31.12. auf dieser Skala bei 10 ist (wenn überhaupt, hoffentlich). Allerdings: Bis dahin sind die A-Kunden vielleicht längst weg. Wenn Sie jedoch den Rahmen vorgeben, dass die A-Kunden jeden Tag auf 10 sein sollten, dann beginnt die Hoch-Phase optimalerweise am 02. Januar. Falls nicht, fällt Ihnen die Nichterfüllung des Rahmens sehr rasch auf, wenn Ihnen ein x-beliebiger A-Kunde auf Ihre Frage hin eine Skalen-Antwort unter 10 gibt. Und Sie korrigieren das Vorgehen mit Ihrem Direct Report sofort. Und genau darin besteht der so effektive Dreh der Relationalen Ergebnissicherung: Sie wirkt asap und verhilft Ihnen zum frühest

WAS IST RELATIONALE ERGEBNIS- SICHERUNGSEXZELLENZ, WAS KANN SIE?/2 **7**

möglichen Zeitpunkt zu Korrekturmöglichkeiten, die am Ende mit einer an Sicherheit grenzenden Wahrscheinlichkeit Ihre Ergebnisse erzeugen. Damit meine ich:

Um zum Erfolg zu kommen, brauchen Sie meiner Erfahrung nach tatsächlich diese 3er-Kombi:

Relationaler Rahmen + Ergebnisgespräch + engere Führung.
Eine Kombination zwischen „klassisch“ und „Relational“ funktioniert m.E. nicht.

- Die **Weiterarbeit mit Zielen kombiniert mit Ergebnisgesprächen** bringt nichts, weil unter dem Jahr ja keine Jahreszielerfüllung gemessen werden kann.
- **Aber auch die Rahmenvorgabe allein – ohne Ergebnisgespräche/ engere Führung** – wird Sie nicht zum Erfolg bringen, weil Ihr Direct Report im Alltag rasch auf den Rahmen vergisst und oft nicht weiß, wie er den Rahmen erfüllen sollte.
- Die **Arbeit mit Rahmen und regelmäßigen Ergebnisgesprächen, aber ohne engere Führung** wird Sie ebensowenig zum gewünschten Ergebnis bringen: Denn dann teilen Sie zwar dem Direct Report wiederholt mit, dass er seinen Rahmen nicht erfüllt, aber er weiß immer noch nicht, wie er das geforderte Ergebnis „in time“ erzielen kann.

Die Teile der Relationalen Ergebnissicherung

Die **Relationale Rahmenvorgabe** (nicht Rahmenverhandlung!), individuell für jeden Direct Report (kommuniziert, verstanden und angenommen) ist die Voraussetzung für die Relationale Ergebnissicherung (zur Gestaltung und Kommunikation des Rahmens für jeden Direct Report – auch auf Leitungsebene - siehe STEUERUNGSEXZELLENZ und HIRING-EXZELLENZ).

Im Relationalen Ergebnisgespräch lässt sich die Leitung jeden Ende des Monats vom Direct Report beweisen, dass er seinen Rahmen erfüllt hat. Dabei gibt es nur ein Schwarz oder Weiß: Entweder der Rahmen ist zur Gänze erfüllt – dann ist die Sache erledigt, und die Leitung geht im kommenden Monat nur mit BEGLEITUNG (Begleitungsexzellenz) und gegebenenfalls COACHING (Coaching-Exzellenz) weiter. Oder der Rahmen ist nicht (ganz) erfüllt – dann startet sofort im Anschluss die engere Führung. Wenn die Rahmenerfüllung zur Routine wird, kann das Ergebnisgespräch auch durch eine Übermittlung der Ergebnisse von Seiten des Direct Reports ersetzt werden – allerdings halte ich das persönliche (gern kurze) Gespräch immer für effektiver.

Die Relationale engere Führung ist ein Gespräch, das dem Direct Report hilft, sich nochmals anders aufzustellen und vor allem sich anders zu organisieren, um den Rahmen insgesamt und in allen Details regelmäßig und nachhaltig zu erfüllen. Und dieses Gespräch wiederholt sich, solange der Rahmen (noch) nicht (ganz) erfüllt ist. Es sind Planungsgespräche, daher finden sie im Vorhinein statt: zunächst monatlich, startend gleich im Anschluss an das nicht befriedigende Ergebnisgespräch, um die Person des Direct Reports im kommenden Monat so zu planen, dass das Ergebnis erzielt wird. Dann – falls das nicht funktioniert – wöchentlich im Voraus am Freitag oder Montag Morgen, oder – falls auch das nicht funktioniert – täglich morgens. Ich habe aber auch schon Leitungen erlebt, die über einen kurzen Zeitraum stündliche enger geführt haben – am Ende mit Erfolg. Was aber auch bedeutet: Wenn der Rahmen dann über 2 oder 3 Monate erfüllt wird, kann davon ausgegangen werden, dass er nun „gekonnt“ wird, und die engeren Führungsgespräche werden eingestellt. Gleichzeitig bleibt aber die BEGLEITUNG zur laufenden Weiterentwicklung des Direct Reports in seinem „Rahmen-Können“ unter neuen Rahmenbedingungen erhalten, sodass der Direct Report in seinem Rahmen weiter persönlich wachsen kann.

WARUM RELATIONALE BEGLEITUNGS- UND ENTWICKLUNGSEXZELLENZ?/1

8

So viel an Mühe in der Führung, so viel an Meetings (die allerdings in der alten Führung kaum mit den Direct Reports stattfinden...)! Warum brauchen wir da auch noch die Relationale Begleitung und Entwicklung? Müssen Führungskräfte überhaupt begleiten/ entwickeln? Reicht da nicht ein bisschen Coaching? Oder ein monatliches „Gruppencoaching“? Oder sollten die Direct Reports nicht einfach schon können, wofür sie eingestellt sind („Schließlich zahlen wir ja genug für sie...“)?

Nein, sage ich – denn ohne Begleitung /Entwicklung haben Sie als Leitung in Zukunft definitiv keinen Erfolg.

Lassen Sie uns dort starten, wo Unternehmen und Direct Reports noch hauptsächlich regional tätig, die Märkte sehr stabil und die Halbwertszeiten der Veränderung enorm lang waren. „Change“ war damals noch etwas, das alle 10 – 20 Jahre ganz groß im Unternehmen angedacht und über viele Jahre umgesetzt wurde (das ist in vielen Unternehmen heute noch so, aber ich halte das für geradezu verwegen, wenn nicht „überlebensgefährlich“).

All das ist noch nicht so lange her: Um 2010 herum lebten wir immer noch in einer solchen Welt, oder besser: Wir bildeten uns ein, noch in einer solchen Welt zu leben. Denn in Wirklichkeit war die Globalität schon weit vorangeschritten, und wir hinkten der von uns geschaffenen Realität einfach immer noch hinterher.

Damals konnten wir es uns leisten, über Zeit und Aufgaben zu führen – ja, ich weiß, daran glauben wir heute immer noch. „Erfahrung“ hatte einen hohen Wert, und wir fürchteten mit dem Abgang jedes Stakeholders, dessen „Erfahrung“ zu verlieren. Heute ist nicht nur unser Unternehmen, sondern sind auch unsere Direct Reports global und in einer Schnelligkeit unterwegs, die

wir nicht einmal mehr ansatzweise erfassen können. Und darüber hinaus dreht sich auch die Welt um uns herum enorm schnell: Pandemie, globale Lieferkettenprobleme, Klimawandel, tiefgreifende Gesellschafts-, Konsum- und Sinnveränderungen, Energiekrise, weltweite geopolitische Krisen, galoppierende Inflationsraten... und was kommt morgen noch alles?

Und wir erleben: Was gestern funktioniert hat, macht heute und morgen keinen Sinn mehr; Change findet praktisch jeden Tag auf allen Ebenen statt und Geschäftsmodelle wechseln anstatt im 20-Jahre-Rhythmus nun im 1-5 Jahre-Rhythmus (hoffentlich auch bei Ihnen).

Und die Zahl der Maschinen, die wir bedienen, steigt praktisch im Sekundentakt. Die Zahl der verfügbaren Menschen, die wir brauchen, um unsere immer neueren Maschinen zu bedienen, sinkt binnen immer kürzerer Zeit und geht mit großer Geschwindigkeit gegen o. Das heißt, dass unsere Gesellschaft in einen Teil der Bediener jener Maschinen zerfällt, die am Weg sind, rationalisiert zu werden (z.B. Zusteller, die über kurz oder lang durch Drohnen ersetzt werden; Maschinenarbeiter, die durch Roboter ersetzt werden etc.) und in einen anderen Teil, der nicht skaliert werden kann und mit höchster Kreativität an Lösungen für die neuen Entwicklungen arbeiten sollte.

Den ersten Teil brauchen Sie nur zu **trainieren**, da es für deren Job eine jeweils klare Arbeitsanleitung gibt; den zweiten Teil der Direct Reports können Sie hingegen **nicht trainieren, sondern müssen ihn begleiten und entwickeln** –

- **da Sie keine Erfahrung und keine Antworten für ihn haben** (weder gibt es eine „Arbeitsanleitung“ für ihn, noch können Sie ihn trainieren, weil Sie selbst heute und morgen nicht mehr wissen, wie’s geht),
- **und da dieser Teil – je höhere Ansprüche Sie haben – umso schwerer zu haben ist.** Denn er ist – richtig – ebenfalls global organisiert und hat die Wahl zwischen vielen Angeboten und der sehr attraktiven Alternative, ein eigenes Startup zu gründen und sich eben nicht in die alten, überkommenen Organisationsformen zu zwängen, wie Sie sie (wahrscheinlich immer noch) anbieten.

WARUM RELATIONALE BEGLEITUNGS- UND ENTWICKLUNGSEXZELLENZ?/2

8

Der kreative Teil der Direct Reports hat nur zwei Gründe, mit Ihnen zusammenzuarbeiten: Er will Sicherheit (die Sie ihm natürlich nicht bieten können) und/ oder – Entwicklung. Er will Sie und Ihr Unternehmen/ „Ihr Unternehmen im Unternehmen“ nutzen, um besser in Alternativen denken zu lernen; um besser und mit mehr Alternativen in dieser neuen Welt zu überleben.

Und weil Sie diese konstante Entwicklung in den vergangenen Monaten und Jahren nicht regelmäßig oder gar nicht angeboten haben, bekommen Sie auch keine Initiativbewerbungen (mehr), und Sie erleben ständigen Personalmangel. Und noch mehr Menschen gehen: The Great Resignation! Leider garantiere ich Ihnen: Das wird nicht besser, sondern noch viel, viel schlimmer. Genau deshalb habe ich die Relationale Begleitung entwickelt – weil Sie sie brauchen, um ständig auf allen Ebenen die neuesten, kreativen Vorgangsweisen mit Ihren Direct Reports zu entwickeln und Entwicklung dadurch herstellen: Entwicklung als eine *conditio sine qua non*, um für neue Direct Reports attraktiv zu werden, und bestehende zu halten.

Alle Direct Reports brauchen Begleitung! Insbesondere wenn die Direct Reports Vorstände oder Mitglieder der Geschäftsleitung sind, oder wenn sie schon „so lange im Geschäft“ und daher „alte Hasen“ sind, mag die Idee entstehen, dass diese keine Begleitung „brauchen“ oder „akzeptieren“. Meine Erfahrung ist: Genau das Gegenteil ist der Fall! Gerade dort wie überall braucht jeder (!) Direct Report Begleitung, um neues Denken und Weiterentwicklung auf allen Ebenen (auch nach unten mit jedem seiner Direct Reports) zu sichern.

Der einfache Relationale „Ausreichend Entwicklung?“-Test

Angenommen, Sie würden jeden Ihrer Direct Reports fragen, „Auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = „In den letzten 3 Monaten kann ich mich an keine nennenswerte persönliche Entwicklung erinnern“ und 10 = „Wow – was ich jetzt im Vergleich zu vor 3 Monaten kann, ist ein unfassbarer Unterschied!“ – wo stehen Sie jetzt gerade?“. **Würde jeder von Ihren Direct Reports spontan sagen, er ist auf „10“?**

Nun, wenn nicht, könnten Sie zu Ihrer Verteidigung sagen: „Macht ja nichts. Im Benchmarking schneiden wir nicht schlechter ab als andere globale Player.“ Ja, das mag so sein. Aber dabei übersehen Sie, dass Sie nicht mehr gegen andere Unternehmen kämpfen – sondern gegen veränderte Wertigkeiten, Prioritäten und Sinn-Indikatoren. Sie kämpfen praktisch gegen die Idee der Menschen, sich anderwärtig zu organisieren: als Startup, womöglich mit einer sinnerfüllenden, selbst definierten Aufgabe in einer Branche, die es vielleicht bisher gar nicht gab; und Sie kämpfen genauso gegen „Tang Ping“ (#tangping, die Motivation, „liegenzubleiben“), also sich im besten Fall „minimal anzustrengen“.

Allein im November 2021 (!) kündigten in den USA 4,5 Mio. Menschen, vorrangig am Höhepunkt ihrer Karriere – und die Welle, benannt „The Great Resignation“ oder „The Big Quit“, ist schon lange im deutschsprachigen Raum angekommen.

Relationale Begleitung dient also keinem Selbstzweck, sondern

- sichert Ihrem Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“, am Markt zu bleiben,
- sichert, langfristig passende Direct Reports zu halten,
- sichert die Weiterentwicklung jedes einzelnen Direct Reports,
- sichert großartige Direct-Report-Beziehungen auf Augenhöhe,
- und – last but not least – sichert, dass über die Begleitung auch Ihr Denken, Ihre Paradigmen in Frage gestellt werden: Ja, bei jeder Begleitung dürfen auch Sie lernen!

WARUM RELATIONALE BILDUNG, WAS KANN SIE?/1

9

1. Warum Relationale Bildung?

„Was, jetzt sollte ich als Leitung auch noch die Bildung all meiner Direct Reports übernehmen? Das kann doch wohl nicht Ihr Ernst sein“ – so höre ich Sie schon sagen.

Doch, es ist mein Ernst. Aber dafür möchte ich Ihren Bildungsbegriff aus meinem Relationalen Verständnis verrücken – eigentlich um 180° drehen.

Gewohnt sind wir, dass wir die Direct Reports auf ein Seminar schicken – oder gleich erwarten, dass diese schon mit den „entsprechenden Vorkenntnissen“ zu uns kommen. Und das wäre ja auch großartig! Aber das hat zumindest 5 Haken, die ein solches Denken in die ewigen Jagdgründe schicken:

1) Enorm sinkende Halbwertszeit des Wissens

Die Halbwertszeit des Wissens, das Sie anwenden, sinkt praktisch täglich. Wäre das nicht der Fall, müsste ich mir Sorgen um Sie machen. Und damit kann gar niemand Wissen schon mitbringen; oder „ausreichend Wissen in der Einschulung erhalten“; oder „ein für allemal alles im Seminar lernen. Die Formel ist recht einfach: Je geringer die Halbwertszeit in Ihrem Unternehmen bzw. „Unternehmen im Unternehmen“, desto mehr braucht es die Bildung von Ihrer Seite, im Sinne eines „Ich habe keine Ahnung, wie das morgen bei Ihnen konkret funktionieren kann. Lassen Sie es uns gemeinsam herausfinden.“

2) Steigende Abweichung der Bildung von Ihren Erwartungen

Jedes Jahr weicht die Bildung, mit der Ihre Direct Reports zu Ihnen kommen, mehr von dem ab, was Sie brauchen. Das liegt nicht unbedingt daran, dass sich die Schulbildung verschlechtert – denn diese hat sich in den letzten 200 Jahren kaum verändert –

sondern daran, dass Sie nicht mehr das brauchen, was vor 200 Jahren unterrichtet wurde. Sie brauchen heute kreative, andersdenkende, aufmüpfige, interessierte Menschen – und Sie bekommen gleichgerichtete, ADHS-behandelte, unmotivierte, uninteressierte Menschen, denen bereits in den ersten 3 Jahren Schule die Kreativität komplett entzogen wurde.

Das bedeutet, dass Sie Ihren Direct Reports nicht nur die Kreativität beibringen müssen, die genau Sie mit Ihren Anforderungen brauchen, sondern dass Sie überhaupt erst einmal mit einem „Entlernprozess“ der in vielen Jahren erworbenen Gleichschritt-Ausrichtung starten müssen.

Und das bekommen Sie nicht in Seminaren. Da müssen Sie sich mit Ihren Direct Reports individuell beschäftigen.

3) Steigender Spezialisierungsgrad im Unternehmen

Während wir vor vielen Jahren einen Schuhmacher mit einem Schuhmacher vergleichen konnten, ist das bei den Unternehmen (und Verwaltungen) des heutigen Spezialisierungsgrads praktisch unmöglich. Wenn Sie heute in einem neuen Unternehmen zu arbeiten beginnen, glauben Sie viel zu können – und merken schnell, dass Sie keine Ahnung haben.

Dabei geht es kaum um das „Know what“ – das wäre ganz einfach über lange Einschulungsphasen zu lösen, die ich übrigens für absolut sinnlos halte – sondern es geht vielmehr um das „Know how“:

- Wie können wir das dem Kunden erklären, sodass er auch heute wieder zufrieden ist?
- Wie gehen wir mit der spezifischen Situation der Lieferkette um?
- Wie lässt sich ein solcher Fall in SAP lösen?
- Wie können wir hier die Quadratur des Kreises schaffen?

WARUM RELATIONALE BILDUNG, WAS KANN SIE?/2

9

Um es an dieser Stelle auf den Punkt zu bringen:

Jeder investierte Cent in klassische Weiterbildung macht keinen Sinn mehr; jede investierte Minute, in der Sie jeden Direct Report entlang seiner aktuellen Anforderungen in Frage stellen und ihn unterstützen, sich auf neuen Wegen weiterzuentwickeln, wird Gold wert.

Antworten auf solche Fragen sind weder über „Einschulungen“ oder „Onboarding-Prozesse“, noch über Seminare lösen. Hier braucht es Sie als Leitung – nicht mit einem vorformulierten Konzept oder Powerpoint-Folien sondern als richtig guten Coach oder Begleiter, der die passenden Fragen stellt und unternehmensspezifisches, aktuelles Know-how weitergibt, um bei Ihrem Direct Report einen Lösungsfindungsprozess anzustoßen. Und diese Form der Bildung findet nicht (nur) im Onboarding-Prozess statt, sondern praktisch täglich aufs Neue.

4) Bildung schafft Entwicklung & Bindung

Welches Unternehmen gewinnt den Kampf um die besten Mitarbeiter, und sichert, dass diese bleiben? Nun, jene, deren Leitung es schafft, bei ihnen für den höchsten Grad an erlebter Entwicklung zu sorgen! Denn Geld sichert lt. vielen Studien kein nachhaltiges Standing, keine Motivation und keine Freude am Job. Aber Relationale Bildung schafft mit Sicherheit Entwicklung – und Entwicklung bindet die Direct Reports. Relationale Bildung ist also eine direkte Investition in die Mitarbeiterbindung.

5) Der notwendige Aufbau psychischer Stärke

Als größtes Problem im Job wird von den Menschen bereits seit längerer Zeit deren erlebter Stress bezeichnet (Weber, 2023) – und es ist kein Ende dafür abzusehen.

Relationale Bildung stärkt die Menschen auch psychisch und hilft ihnen, jeden Tag wieder die Frage zu beantworten, „Wie schaffe ich es durch meinen Tag?“ Warum? Weil sie bei ihnen ein Gestaltungsdenken erzeugt, das ihnen auch dann hilft, wenn es nicht um unmittelbar fachliche Antworten geht, sondern z.B.

- um die Art, sich zu organisieren,
- darum, komplexe Anforderungen zu gestalten, oder
- schwierige Situationen zu ertragen.

Damit hilft und sichert Relationale Bildung, dass Ihre Direct Reports gesund bleiben – und den Wert dessen sollten Sie keinesfalls unterschätzen!

2. Was kann Relationale Bildung?

1) Etwas anderes tun (können)

Im großen Unterschied zu unserem traditionellen Lernbegriff, bei dem wir das „Nachsagen“ und „richtig gut Nachmachen“ als „Lernen“ bezeichnen und damit null lernen (weil wir nichts anderes können als der „Lehrer“, folgt Relationale Bildung den Lernstufen von Gregory Bateson (Bateson, 1972) und bezeichnet das „etwas anderes tun (können)“ (Lernen 1) als Lernen – gemeinsam mit Lernen 2 (Das Lernen lernen) und Lernen 3 (Entlernen). Damit wird Bildung genau zu dem Missing Link, das wir seit Jahren und Jahrzehnten in den Unternehmen und Verwaltungen vermissen: kreativ sein, innovativ denken, anders denken, visionär drangehen, Entrepreneurship zeigen.

Relationale Bildung fokussiert genau auf dieses „etwas anderes tun (können)“ und schafft damit ein erfrischend neues Grunddenken im Unternehmen, das wir ganz dringend brauchen.

2) Relationale Bildung ist ein Fließband funktionierender Herangehensweisen in der Rahmenerfüllung

Einmal angestoßen und verlässlich eingeführt, wird Relationale Bildung zu einem Fließband funktionierender Herangehensweisen in der Rahmenerfüllung.

WARUM RELATIONALE BILDUNG, WAS KANN SIE?/3

9

Und das ist für Ihr Unternehmen bzw. „Unternehmen im Unternehmen“ m.E. unverzichtbar, solange wir es mit sich ständig verändernden „großen“ Rahmenbedingungen zu tun haben, für welche die BEGLEITUNG nicht ausreicht. In der BEGLEITUNG können Sie als Leitung mit dem Direct Report Variationen oder neue Herangehensweisen im System erarbeiten – etwa eine neue Kundenveranstaltung konzipieren, wenn die Kunden nicht von selbst ins Geschäft kommen. In der Relationalen Bildung jedoch geht es darum, die Herangehensweise des Systems zu erarbeiten – also etwa, um im gleichen Beispiel zu bleiben, das Verkaufskonzept selbst nochmals neu zu denken, weil es mit oder ohne Kundenveranstaltungen nicht mehr den Rahmen erfüllt.

Wenn Ihre Branche, Ihr Unternehmen also ständig große Veränderungen der Rahmenbedingungen erlebt, dann brauchen Sie das immerwährende Neudenken der Herangehensweisen in der Rahmenerfüllung über die Begleitung hinaus. Relationale Bildung kann das.

3) Relationale Bildung ermöglicht dem Direct Report, sich als neue Person von innen heraus zu gestalten

Wenn Bildung ausgehend vom mittelalterlichen Ursprungsbegriff der Bildung (Meister Eckhart) ausgeht, dann kommt sie nicht in Form von Powerpoint-Folien von außen auf uns zu, wie wir das aus dem Lernen o unserer Schulen, Universitäten und all den Führungsseminaren kennen – sondern sie stellt unser Denken und Handeln in Frage und zwingt uns damit, uns anders zu positionieren und aufzustellen. Wir gewinnen dann alternative Sichtweisen, einen neuen Fokus, neue Kernkompetenzen – und werden so zu jemand anders, der mehr/anderes „kann“ als bisher. Und das führt insgesamt zu einer ständigen Erneuerung unserer Unternehmensmitglieder. Und auch das brauchen wir dringend!

4) Relationale Bildung schafft Vertrauen in Entwicklung, Innovation und „Lernen können“

Wer mit Hilfe Relationaler Bildung und vielen kreativen Lernarchitekturen beginnt, sich am Trial und Error-Gelände sicher zu bewegen, gewinnt Vertrauen – Vertrauen darin, dass er sich zu jedem Zeitpunkt wieder auf die Reise machen kann und Entwicklung, Innovation und „Lernen können“ nie aufhört.

Anstatt dann zu denken, dass „es“ immer weitergeht (wie wir es gewohnt sind), beginnen wir zu denken, dass „wir das Zeug dazu haben, immer weiter zu gehen.“

5) Relationale Bildung als Antrieb des Innovations-„Perpetuum Mobile“

Wenn Bildung bewusst und unablässig auf allen Ebenen stattfindet, dann sichert sie praktisch „von selbst“ die Innovation, die Ihr Unternehmen, Ihre Verwaltung, Ihre Organisation braucht, um zu überleben. Denn – so hart und demotivierend es klingen mag – ich habe noch nie erlebt, dass Design-Workshops und Innovations-Weiterbildung in einem innovationsfeindlichen Unternehmen plötzlich „Innovation“ erzeugen.

6) Relationale Bildung sichert Beziehung, Zugehörigkeit, Bindung

Wenn Sie als Leitung mit jedem Ihrer Direct Reports unablässig in Bildungsprozessen unterwegs sind, dann stärkt dies automatisch die Beziehung zwischen Ihnen und dem Direct Report, aber auch das Zugehörigkeitsgefühl und die Bindung an das Unternehmen: Mitarbeiter und Führungskräfte, die mitten in spannenden Bildungsprozessen stecken, haben für gewöhnlich keine Ambitionen, das Unternehmen zu verlassen – während ich erlebe, dass sie das bis zu dreimal eher tun, wenn nichts Spannendes stattfindet oder ein Thema gerade für längere Zeit zu Ende geht. Prüfen Sie das gern für Ihr Unternehmen nach – anhand der Direct Reports und deren Mitarbeiter, die in den letzten 5 Jahren das Unternehmen verlassen haben!

WARUM RELATIONALES COACHING, UND WAS KANN ES?/1

10

1. Warum Relationales Coaching?

Täglich kommen Menschen bei Ihnen vorbei, die „mal eben“ eine kleine Idee, einen Ratschlag, einen Kick, eine Lösung brauchen, um dann wieder weiterzumachen. Die Verantwortung für das „Funktionieren“ Ihres Ratschlags, Ihrer „Lösung“ liegt bei Ihnen – aber nicht nur das: Je besser Sie im „mal eben“ sind, desto mehr werden kleine Ideen, Ratschläge, Lösungen bei Ihnen nachgefragt.

Daraus wird für die meisten Menschen über kurz oder lang ein Zeit- und Abhängigkeitsproblem. Aber nicht nur das: Unsere Ratschläge funktionieren praktisch nie – so selten, wie eine Nadel im Heuhaufen zu finden.

Warum ist das so?

Nun, weil wir Menschen nun einmal nicht nur einen ganz individuellen Fingerabdruck haben, sondern einen ebenso individuellen Kopf. Unsere einzigartige Genetik x unsere sozialen Erfahrungen x unsere Situationen, in denen wir uns befinden, schaffen eine unberechenbare Anzahl an Passungsvorgaben – und nur eine davon passt. Plus: Menschen können vor Ihren Iden und Ratschlägen davonlaufen – und das tun sie auch, wenn sie Ihnen antworten, „Nein, das funktioniert nicht“ oder „Habe ich schon probiert“ oder „Nein, das hier ist anders, als Sie denken“.



► Jeder Mensch hat einen Kopf,
der anders denkt als Sie.

► Und er hat 2 Beine, mit denen er
vor Ihnen davonlaufen kann!

2 Eigenschaften des Menschen: 1 Kopf und 2 Beine (S. Radatz, 2018)

Dabei klingt es meist so herrlich ähnlich, wenn uns jemand ein anstehendes Thema schildert, dass wir fast unwillkürlich den verwendeten Worten in die Falle gehen und denken, „Das kenne ich!“ Und das löst dann bei unserer Hilfsbereitschaft das stolze Gefühl aus, helfen zu können.

Dabei vergessen wir, dass wir Menschen mit Hilfe unserer Genetik und sozialen Erfahrungen und den Situationen, die wir erleben, einen jeweils ganz persönlichen, einzigartigen Duden aufbauen, der nur für uns gilt.

Machen Sie gern die Probe aufs Exempel und lassen Sie 10 Personen irgendeinen Begriff, z.B. „Leistung“ schriftlich auf einem Blatt Papier erklären. Sammeln Sie die Papiere ein und vergleichen Sie diese – und ich garantiere Ihnen:

- 1) keiner stimmt mit dem Duden überein
- 2) jeder ist anders.

Aber über diese Definition lernen wir etwas über den Menschen und seine aktuellen Paradigmen. Und natürlich können sich Definitionen jederzeit verändern.

Das heißt, wir glauben zu verstehen und verstehen dennoch nicht. Wir verstehen leider niemals! Und daher hat Heinz von Foerster (von Foerster, 2003) den Begriff der „Lethologie“ eingeführt – die Wissenschaft des Nichtwissens. Und es ist gar nicht so einfach, „nicht zu wissen“. Aber es ist unbezahlbar, wenn es um unsere Beziehung zu Menschen geht.

Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Punkt besteht darin, dass wir seit einigen Jahren schmerzhaft erkennen müssen, dass der Wert unserer Erfahrungen zu bröckeln beginnt – wenn er nicht gar in sich zusammenfällt. Unsere Lösungen liegen praktisch alle in der Zukunft – sei es beruflich oder privat. Und damit können wir mit unseren vergangenheitsbezogenen Erfahrungs-Tipps, -Ideen und -Ratschlägen allzu häufig danebenliegen.

WARUM RELATIONALES COACHING, UND WAS KANN ES?/2

10

Und nicht selten werden wir wenig später mit einem „Aber Sie haben doch gesagt...“ konfrontiert – was nicht sehr angenehm ist. Was wir jedoch auch mit unseren Ideen, Tipps, Anleitungen, Vorgaben, „So geht´s“, Ratschlägen etc. bewirken, ist eine Übernahme der Verantwortung auf unserer Seite. Das merken wir nicht nur in der Führungsbeziehung, sondern auch in der Kindererziehung, in Freundschaften – ja, in allen Beziehungen: Wir denken angestrengt nach, und der andere lehnt sich zurück und verliert über die Zeitdauer hinweg mehr und mehr seine Fähigkeit, eigenständig zu denken.

Und da kommt das Relationale Coaching ins Spiel:

Denn es erzeugt sinnvolle, lebbare Zukünfte, die dort entstehen, wo sie hingehören: Bei dem, der sie braucht. Und Sie? Sie haben das Coaching ja nicht gewollt (Sie wollen ja nur die Begleitung). Sie lehnen sich zurück, verzichten auf jeglichen Ratschlag – bringt ja ohnehin nichts – und stellen die Fragen, die ins Schwarze treffen und den anderen in neuen Bahnen zum Denken bringen. Und damit erzeugen Sie wieder die Eigenverantwortung und kurbeln die Fähigkeit an, eigenständig zu denken; die Gestaltungsfähigkeit; und am Ende, über eine konsequente längerfristige Coaching-Haltung, das selbständige Denken, die Entrepreneurship beim anderen.

Das heißt, wir entscheiden uns für Relationales Coaching, wann immer jemand zu uns kommt, um „mal schnell eben...“, weil wir sichern wollen,

- dass zukunftsfähiges, neues Denken entsteht,
- dass der andere seine Gestaltungsfähigkeit aufbaut/ erhält
- dass der andere eine für ihn passende und damit sinnvolle und „haltbare“ Lösung/ Zukunft erarbeitet

- und dass der Betreffende die Verantwortung dafür übernimmt.

2. Was kann Relationales Coaching, was macht es Relational?

1) 100% Zukunftsgestaltungsfokus anstatt Problemlösung

Wenn wir eingeladen werden, jemandem zu helfen, dann denken wir praktisch immer an eine Problemlösung: Wir lassen uns erzählen, was das Problem ist, um es „ganz zu erfassen“, und dann versuchen wir es zu lösen. Im Relationalen Coaching lösen kein Problem – daher brauchen wir auch nichts darüber zu wissen.

2) Nichts über das Problem wissen müssen? Wie kommt das?

Nun, das Mehrwissen über das Problem hilft uns m.E. nicht für eine gute Zukunft – denn die Lösung hat mit dem Problem nichts zu tun (Watzlawick, 1986; de Shazer, 1999). Das mag uns ungewöhnlich erscheinen, weil wir schon seit Tausenden Jahren in der (Schul-)Medizin und später auch im zwischenmenschlichen Bereich immer unseren „Reparaturgedanken“ für Problemlösungen anwenden – einen Reparaturgedanken, den wir vom technischen Verständnis auf unser sozialwissenschaftliches Verständnis übertragen haben, ohne weiter darüber nachzudenken.

Dabei wird das „Problemlösen“ geradezu absurd, wenn wir wissen, dass wir eigentlich eine richtig gute Zukunft haben wollen:

- Anstatt das Problem mit dem Kollegen an der Schnittstelle zu lösen, könnte Ihr Direct Report auch eine richtig gute Zukunftsbeziehung mit dem Kollegen beginnen – und sie wird ihm eine richtig gute Grundlage schaffen, die auch viele weitere potenzielle Probleme an der Schnittstelle vermeidet,
- Anstatt das Problem in der Kundendatenbasis zu lösen, könnte Ihr Direct Report auch eine richtig gute Kundendatenbasis entwerfen – und sie wird viele potenzielle Probleme vermeiden,

WARUM RELATIONALES COACHING, UND WAS KANN ES?/3

10

- anstatt nur das medizinische Problem zu lösen, kann der Patient auch an seiner richtig guten Gesundheit arbeiten – und wird damit viele medizinische Probleme der Zukunft mit vermeiden.

Sie sehen sofort: Der Zukunftsfokus entwirft und schafft nicht nur eine breitere Lösung, sondern auch eine sinnvolle. Und das in der gleichen Zeit! Und sind wir uns ehrlich: Eigentlich wollen unsere Direct Reports ja die Zukunftsgestaltung und nicht die Problemlösung – sie sind nur gewohnt, mit Problemen zu Ihnen zu kommen: Wer will schon ein kleines Problem gelöst haben, wenn er anstatt dessen eine richtig gute Zukunft haben kann?

Um Relationales Zukunftskoaching mit dem viel breiteren Lösungsfeld in der gleichen Zeit zu schaffen wie eine kleine Problemlösung, ist es nun wichtig, sich gar nicht mit dem Problem zu beschäftigen. Ja, der Coachee mag mit einer Problemerkzählung kommen, aber Sie müssen nicht darauf eingehen. Ich gehe sogar so weit zu sagen, dass Sie gar nichts vom Problem verstehen müssen, oder sogar noch weiter: Es kommt Ihnen entgegen, wenn Sie keine Ahnung haben. Denn dann versuchen Sie erst gar nicht, zu verstehen.

Und das wiederum passt zur heutigen Zeit, in der Sie als Leitung aufgrund der enorm gestiegenen Komplexität gar nicht mehr verstehen können!

Insofern schlägt Relationales Coaching gleich 2 Vorteilsfliegen mit einer Klappe: Es arbeitet an einem viel größeren Lösungskontext in der gleichen Zeit, und Sie brauchen dafür nichts vom Thema verstehen. Dazu komme ich gleich im nächsten Punkt!

2) Der Grundsatz der Lethologie – der „Beratung ohne Ratschlag“

Der Begriff der Lethologie (die Lehre des „Nichtwissens“) kommt von Heinz von Foerster (von Foerster, 1993). Es ist ein Kunstbegriff, den er zum Fluss Letho in der griechischen Mythologie entwickelt hat: Schwimmt man über den Fluss Letho, dann vergisst man alles, was man zuvor an Erfahrungen gewonnen hat. Wir können dann nicht mehr mit Ratschlägen helfen, weil wir ganz einfach nicht wissen, was für den anderen gut ist. So sind wir beschränkt darauf, den anderen in seiner bisherigen Gedankenwelt zu stören und ihn mit Fragen anstatt mit Ratschlägen „auf andere Gedanken zu bringen.“

So ist meine Idee der „Beratung ohne Ratschlag“ (Radatz, 2001) erst entstanden: Aus der Not heraus, dass wir keine passenden Ratschläge für andere Menschen haben.

Nichts zu verstehen, wenn wir tatsächlich nichts verstehen, ist einfach. Was aber, wenn wir zumindest den Eindruck haben, wir würden etwas verstehen? Dann wird das „Nichtverstehen“ für viele von uns recht anspruchsvoll.

Allerdings sollten wir uns an dieser Stelle immer vor Augen halten, dass die Formulierungen des anderen, die ähnlich klingen wie unsere Erfahrungen, meist nichts mit dem zu tun haben, was wir im Kopf haben (siehe EIN KOPF UND 2 BEINE weiter oben).

Meine Erfahrung ist, dass wir das recht gut üben können. Mit der Zeit werden wir immer besser darin! Und was uns dabei hilft:

- **Nicht neugierig in die Problemtiefe zu gehen:** Das Erzählte „einfach sein zu lassen“, und anstatt unserer Neugier-Fragen besser Relationale Fragen zu stellen, die dem anderen eine neue Perspektive verschaffen.
- **Das „Innen“ der vom anderen verwendeten Begriffe intensiv zu beleuchten** – denn dann wird rasch klar, dass die Formulierung des anderen nichts mit unserer Erfahrung zu tun haben!

Darauf komme ich jetzt gleich zu sprechen.

WARUM RELATIONALES COACHING, UND WAS KANN ES?/4

10

3) Die Nutzung des „Innen“, nicht des „Außen“ von Begriffen

Wir verfügen zwar über ziemlich viele Begriffe in unserer Sprache, aber die von jedem individuell genutzten unterschiedlichen Bedeutungen jedes einzelnen Worts und jeder Aussage machen die Sprache jedes Einzelnen einzigartig. Wir können also gut und gern sagen: Jeder von uns hat einen einzigartigen Duden.

Sie können das gut in Ihrem eigenen Team ausprobieren – selbst mit Begriffen, die eigentlich ganz eindeutig klar sein sollen.

Bitten Sie z.B. Ihr Team, den Begriff „Leistung“ schriftlich auf einem Blatt Papier zu definieren, also das aufzuschreiben, was sie darunter verstehen – es wäre ganz gut, wenn jeder darunter das gleiche verstehen würde, nicht? Nehmen Sie gleichzeitig auch ein Blatt Papier und schreiben Sie Ihre Definition auf. Dann sammeln Sie alle Blätter ab und geben allen Teammitgliedern den Zugang zu allen anonymen Definitionen. Seien Sie nicht erstaunt, wenn niemand die gleiche Definition wählt wie Sie; seien Sie ebenso wenig erstaunt, wenn Sie so viele Definitionen erhalten, wie Sie Teammitglieder haben!

Meine Relationale Erkenntnis ist, dass die Bedeutung, die wir einem Begriff zuschreiben, aus unserer persönlichen Beziehung zu unseren Erfahrungen mit dem Begriff resultiert. Das heißt, in jedem unserer individuellen Begriffserklärungen ist unser gesamtes bisheriges Erleben samt den daraus entstandenen Paradigmen verwoben! Auch die meisten Probleme, die wir erleben, sind mit unserem „individuellen Duden“ verbunden. Mit der Frage, „Wie ließe sich das nochmals anders beschreiben?“ können wir also 90% der Probleme des anderen lösen.

Und natürlich gibt es diese Frage in vielen Varianten, z.B.

„Wie würde denn jemand, der eine richtig gute Beziehung an der Schnittstelle aufbauen wollte, das „jetzt Notwendige“ an dieser Schnittstelle beschreiben?“

4) Alles in einem einzigen Gespräch

Wir sind gewohnt, dass Veränderung Entwicklung braucht – und Entwicklung braucht Zeit. Daher teilen wir diese Zeit in Abschnitte und machen typischerweise ein Projekt oder eine Trainingszeit daraus. Und wenn wir mit jemandem an einer guten Zukunft arbeiten, dann arbeiten wir ein Stück daran, lassen es dann wieder liegen und machen einen neuen Termin. Diese Idee der „Entwicklung“ haben wir direkt aus der Technik (wieder einmal...) auf unsere menschlichen und organisatorischen Themen übertragen. Allerdings: Dort funktioniert sie meiner Erfahrung nach nicht. Warum? Nun, weil uns immer wieder der Kopf „dazwischenkommt“: Wir können nämlich nicht aufhören zu denken – und unser Coachee ebenso wenig. Das heißt, dass wir einen Coaching-Prozess nicht auf mehrere Male aufteilen können – es macht einfach keinen Sinn:

- Wir wissen nicht im Voraus, wie lange es dauert, den Coachee mit seiner richtig guten Zukunft zu „erschaffen“,
- der Coachee arbeitet zwischen den Meetings „unerlaubt“ weiter am Thema,
- und beim nächsten Meeting ist er dann – ohne es zu wollen! – schon an einem ganz anderen Punkt als an dem, mit dem Sie das Meeting zuvor beendet haben.

Daher macht es keinen Sinn, ein Coachinggespräch in irgendeiner Form aufzuteilen. Jedes Relationale Coachinggespräch wird „in einem Wisch“ durchgeführt. Das darf etwas länger dauern – auch zuweilen bis zu 1,5 Stunden oder sogar länger – aber Sie arbeiten eben, bis die richtig gute Zukunft klar ist und gelebt werden kann. Das funktioniert mit Sicherheit und Erfolg!

5) Entscheidung statt Entwicklung:

Der faszinierende Umzug in die gelebte Zukunft

Das, was Sie heute erarbeiten, kann Ihr Coachee (Ihr Direct Report, Ihr Kollege oder wen immer Sie coachen) schon morgen erfolgreich leben. Denn Relationales Coaching geht nicht von einer „Entwicklung“ zwischen der Erarbeitung einer neuen Zukunft und deren Leben aus, sondern von einer Entscheidung für das Neue.

Meine Erkenntnis ist: Wenn wir uns „in der neuen Zukunft“ erarbeitet und ein genaues Bild von uns in der Zukunft gestaltet haben, das wir wirklich leben wollen, dann können wir dieses ab morgen leben. Vielleicht noch nicht komplett, aber wir können beginnen, es zu leben – wie in einem Umzug, bei dem wir die Miete der alten Wohnung vielleicht noch ein wenig weiterlaufen lassen, weil wir zuerst sichergehen wollen, dass das Neue funktioniert – aber wir ziehen mit Sack und Pack um und leben mit all unseren Sinnen in und mit der neuen Wohnung und erschließen sie uns immer mehr (wenn z.B. ein neues Verkaufskonzept entwickelt wurde, darf das alte noch weiterlaufen, solange es noch etwas einbringt – aber das Leben des neuen Konzepts wird vom nächsten Tag an so gelebt und gepusht, wie es nur gelebt und gepusht werden kann, bis es so erfolgreich ist, dass das alte komplett aufgegeben werden kann). Die Entwicklung eines pixelstarken Bilds von uns selbst, das ab morgen gelebt wird und die Erarbeitung des konkreten „Morgen“ am Ende des Gesprächs sind im Relationalen Coaching zentral.

6) Nicht die Zukunft wird neu gestaltet, sondern der Coachee in seiner richtig guten neuen Zukunft

Die Zukunft zu gestalten – klar, das ist in vielen Coachingrichtungen vorgesehen.

Aber im Relationalen Coaching geht es nicht um die Gestaltung einer guten Zukunft, sondern um die Gestaltung des Coachees in seiner guten Zukunft. Und das macht einen richtig großen Unterschied in der Praxis: Wenn Sie nämlich „eine richtig gute Zukunft“ erarbeiten, handeln Sie sich damit gleich zwei Probleme ein:

- Ihr Coachee erarbeitet nicht sich in einer für ihn optimalen Zukunft, sondern tatsächlich „die optimale Zukunft“, die sehr häufig dann mehr ideal als optimal ausfällt, und
- Je erfolgreicher Ihr Coachee mit der Erarbeitung der Zukunft ist, desto weiter entfernt sich das Bild von ihm. Und dann müssen Sie in diesen Coaching-Richtungen Fragen stellen wie, „Was ist denn Ihr erster Schritt in diese Richtung?“ oder „Wie kommen Sie denn dorthin?“, und das macht Ihren Coachee typischerweise mutlos.

Im Relationalen Coaching hingegen, wenn zwischen Ihren Coachee und seine optimale Zukunft kein Blatt passt, weil er sich in seiner optimalen Zukunft gestaltet, ist er am Ende schon dort – fertig gestaltet in seiner optimalen Zukunft.

7) Die faszinierende Relationale Subjektivierung

Wenn wir für jede Neuerfindung von uns selbst in einer guten Zukunft in uns selbst und unseren erlebten Möglichkeiten gefangen sind, dann müssen wir wohl ein anderes persönliches Erleben schaffen, um andere Möglichkeiten zu haben und uns in der Zukunft neu zu gestalten.

Die RELATIONALE SUBJEKTIVIERUNG ist eine Methodik, die ich bereits vor einigen Jahren entwickelt haben. Sie macht den Erfolg, die optimale Zukunft, das funktionierende Konzept, die neue Positionierung zu einem Menschen, der uns neu erleben will. Mit Hilfe der Subjektivierung gewinnt Ihr Coachee die notwendige Distanz, um sich selbst neu zu erleben und zu gestalten.

8) Die Arbeit mit einem veränderlichen bzw. wechselbaren Relationalen Rahmen – das Ende von „zweitbesten Lösungen“

Der RELATIONALE RAHMEN – die Gesamtheit aus quantitativen und qualitativen Erwartungen und Rahmenbedingungen an Ihren Direct Report von Ihrer und von Unternehmensseite – muss natürlich erfüllt werden. Wenn allerdings dieser Rahmen nicht passt, kann auch daran gearbeitet werden, welcher Rahmen anstatt dessen passt. Das Gute aus Relationaler Sicht ist: Es gibt immer irgendeinen Rahmen, der zu Ihrem Coachee passt – und wenn das entsprechende „Dahinter“ nicht gefunden werden kann, dann muss es eben vom Coachee passend neu erfunden werden. Aus einer Relationalen Sicht machen „zweitbeste Lösungen“ (Ihr Coachee streckt sich nach der Decke und muss das aushalten, was sich ihm bietet) keinen Sinn; und sind wir ehrlich, allzu oft machen diese krank. Da bringt es mehr, herauszuarbeiten, was zum Coachee passt und dann zu sehen, ob Sie ein passendes Angebot dafür haben – in Zeiten der „Great Resignation“ zahlen sich Flexibilität und innovative Angebote durchaus aus!

9) Nutzung der Idee, dass die Welt im Auge des Betrachters entsteht

Wir brauchen uns im Relationalen Coaching – anders als bei der BEGLEITUNG! – nicht die Frage stellen, ob eine Lösung auch ausreichend „realistisch“ ist; denn die Welt entsteht im Auge des Betrachters, und wenn der Coachee sich etwas vorstellen kann und bereit ist, das Neue zu starten, dann können wir davon ausgehen, dass es für ihn realistisch ist – und dann kann es auch real werden, vorausgesetzt, Sie haben ihn ausreichend gechallenged. Das ist eine ganz wichtige Voraussetzung, um Neues zu ermöglichen und entstehen zu lassen; denn sonst – und ich weiß, ich trete Ihnen hier ein wenig auf die Zehen – bleiben

die Möglichkeiten in Ihrem Team aus Direct Reports oder anderen, die Sie coachen, immer auf das Maß beschränkt, das Sie sich vorstellen können – und das wird weder der herausfordernden Zukunft gerecht, noch der Generation Z, die ganz andere und oft sehr innovative Ideen entwickelt, die für die Generation 40+ keinesfalls realistisch erscheint.

10) Die Nutzung der „Philosophie des Als ob“

Relationales Coaching nutzt die bereits 1911 von Hans Vaihinger entwickelte Philosophie des Als ob (Vaihinger, 1911), um neue Zukünfte vorstellbar zu machen:

- Wenn unser Coachee so tut, als ob er schon eine sinnvolle Idee hätte und wir ihn fragen, wie er sich dann entsprechend positioniert, dann entsteht häufig genau diese Idee.
- Wenn jemand erarbeitet, wie er sich als hervorragende Führungskraft in Zukunft beschreiben würde und dann so tut, als würde er das Beschriebene leben, wird er das auch tatsächlich leben.
- (Wenn Sie so tun, als wären Sie der beste Partner oder die beste Partnerin der Welt, dann reich das meistens schon aus).

Das Konzept hat im Relationalen Coaching unbegrenzte und immer erfolgreiche Möglichkeiten!

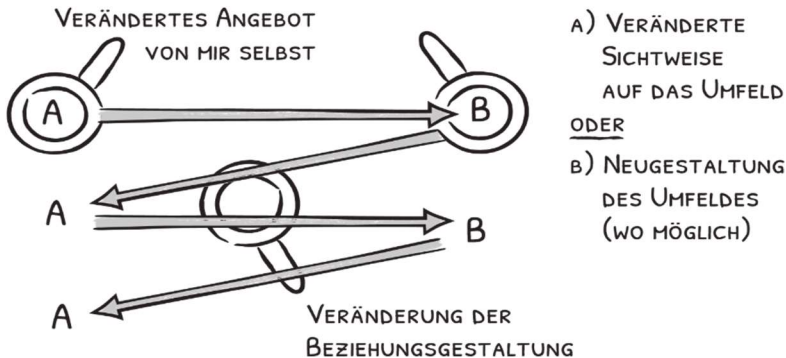
11) Die Kraft des Relationalen Grundverständnisses

Im Zentrum des Relationalen Coachings stehen die Relationen, die Beziehungen: Relationales Coaching erzeugt eine andere Beziehung zu den anstehenden Themen, zu unseren Herausforderungen, zu neuen Rahmenbedingungen, zu unserem Job, zu den anderen Menschen im Umfeld, zu uns selbst. Es schafft neue Möglichkeiten, sich anders zu gestalten, um eine neue Zukunft zu schaffen – anstatt zu warten, dass „eine neue Zukunft entsteht“ (denn das passiert für gewöhnlich nicht).

WARUM RELATIONALES COACHING, UND WAS KANN ES?/7

10

Wenn der Coachee im Coaching innerhalb des bestehenden Rahmens bleiben will, dann haben wir verschiedene Ansatzmöglichkeiten:



Ansatzpunkte der Neugestaltung im bestehenden Rahmen (S. Radatz)

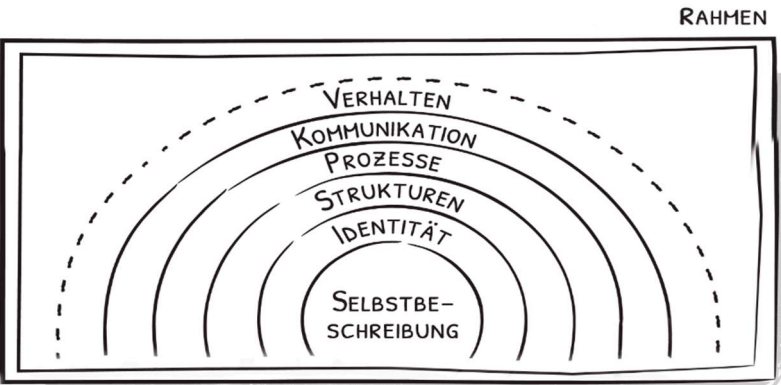
Diese 4 prinzipiellen Ansatzmöglichkeiten können wir im Coaching stets im Hinterkopf behalten und „ausspielen“:

- eine veränderte Sichtweise auf das Umfeld („Ich sehe Möglichkeiten, die ich vorher nicht gesehen habe“), und
- Ein verändertes Angebot des Coachees selbst („Ich stelle mich anders auf“)
- die Veränderung der Beziehungsgestaltung („Ich gehe anders an die Dinge und Menschen heran“),
- die Neugestaltung des Umfelds, wo möglich („Ich gestalte einen neuen Rahmen, um neue Möglichkeiten zu erzeugen“).

12) Neupositionierung des Coachees entlang des Relationsmodells

In jeder der 4 Ansatzvarianten arbeiten wir stets an den Variablen entlang des Relationsmodells (Radatz, 2001; Radatz, 2018) von

innen nach außen, wobei der äußerste Ring des Relationsmodells, das Verhalten, nur noch am Ende des Coachings angesprochen wird, um zu sichern, dass die Zukunft sofort beginnt:



Das Relationsmodell (Radatz, 2001; 2018)

Hier die Grundfragestellungen zu den 4 Varianten entlang des Relationsmodells:

VARIABLE	NEUE SICHTWEISE	NEUES ANGEBOT	NEUE BEZIEHUNG	NEUER RAHMEN
SELBSTBESCHREIBUNG	Wie beschreibt der Erfolg die optimale neue Sichtweise?	Wie beschreiben Sie sich dann ptimaler-weise neu?	Wie beschreibt sich Ihre neue Beziehungsge- staltung opti- malerweise?	Wie beschreibt sich der neue Rahmen opti- malerweise?
IDENTITÄT	Welche neuen Paradigmen/ Fokus/ Mission/ Kernkompeten- zen/ No-Go´s, Must be´s/ Stories/ neue Entscheidungs- kriterien braucht die neue Sicht- weise von Ihnen?	Welche neuen Paradigmen/ Fokus/ Mission/ Kernkompe- tenzen/ No- Go´s, Must be´s/ Stories/ neue Ent- scheidungs- kriterien brauchen Sie dann?	Welche neuen Paradigmen/ Fokus/ Mis- sion/ Kern- kompetenzen/ No-Go´s, Must be´s/ Stories/ Entschei- dungskriterien braucht Ihre neue Bezie- hungsgestal- tung dann?	Welche neuen Paradigmen/ Fokus/ Mission/ Kernkompe- tenzen/ No- Go´s, Must be´s/ Stories/ Entschei- dungskrite- rien muss der Rahmen ge- währleisten?

WARUM RELATIONALES COACHING, UND WAS KANN ES?/8

10

STRUKTU- REN	Wie nutzt die neue Sichtweise Ihren Tag?	Wie gestalten Sie dann Ihren Tag/ Ihre Woche/ Ihren Monat?	Wie gestaltet die neue Beziehung Ihren Tag/ Ihre Woche?	Wie definiert der Rahmen optimalerweise den Tag/ die Woche?
PROZESSE	Welches andere Prozess-/ Ablaufverständnis braucht die Sichtweise?	Welche Kernprozesse und -abläufe brauchen Sie dann – und wie gestaltet?	Welche Prozesse/ Abläufe braucht Ihre Beziehungsgestaltung (neu)?	Welche Prozesse und Abläufe muss der neue Rahmen gewährleisten?
KOMMUNI- KATION	Welche andere Kommunikation mit wem/ wie braucht die neue Sichtweise?	Wie gestalten Sie dann optimalerweise Ihre Kommunikation?	Wie definiert Ihre neue Beziehungsgestaltung Ihre Kommunikation?	Wie muss der neue Rahmen optimalerweise kommuniziert werden?
(VERHAL- TEN)	Und worin äußert sich diese schon morgen?	Und wie gestalten Sie den morgigen Tag?	Wie leben Sie diese Beziehung konkret morgen?	Und wie manifestiert er sich schon morgen?

Fragen zu den 4 Varianten entlang des Relationsmodells (S. Radatz)

13) Arbeit auf gleicher Augenhöhe

Die „Arbeit auf gleicher Augenhöhe“ mag auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinen, ist es aber meiner Erfahrung nach nicht: Zu oft erlebe ich das Verständnis des „Coaches“ als jemand, „der’s weiß“ und dem anderen „sagt, wo’s langgeht“. Oder auch subtiler: „Unsere Mitarbeiter sind noch nicht reif genug, um zu wissen...“ oder „Sie werden mir noch dankbar sein, wenn ich...“ Arbeit auf gleicher Augenhöhe heißt im Relationalen Coaching, dass Coach und Coachee unterschiedliche Rollen haben (der Coach als Fragensteller, der Coachee als Verantwortlicher für die Lösung), und dass beide keine Ahnung haben, welches Ergebnis für den Coachee wirklich passt.

14) Das „Sofort leben“ des Neuen

Das Besondere am Relationalen Coaching ist auch, dass das Neue sofort – am Tag nach der Erarbeitung – begonnen wird zu leben. Und selbst wenn es um große Entscheidungen geht, wird all das ab sofort jeden Tag gelebt, was zum Zeitpunkt schon gelebt werden kann. Was bedeutet: Es geht darum, zielstrebig jeden Tag am „so viel Leben des Neuen dranbleiben wie möglich“ – anstatt das Leben des Neuen „auf den Zeitpunkt zu verschieben, wenn es möglich ist“. Es geht m. E. um den Umzug. Wenn dann noch einzelne Kisten und Koffer in der alten Wohnung geblieben sind – in Ordnung. Aber der geistige Umzug ist vollzogen, und wir leben und denken konsequent „in der neuen Wohnung“.

15) Arbeit an der Person des Coachees – nicht am Verhalten

Coaching-Fragen drehen sich für gewöhnlich immer um das Tun: „Was tun Sie dann (anders)?“, „Wie tun Sie das dann konkret?“, „Wer tut dann was?“ etc.

Ich halte es für sinnvoller, die Arbeit am Verhalten auf eine einzige Frage ganz am Schluss zu reduzieren („Und wie gestalten Sie dann ganz konkret den morgigen Tag?“), die dann rein nur noch den Umzugsvollzug markiert.

Damit sparen Sie sich 2 potenzielle Fallen:

- Die Gefahr, dass der Coachee rein ein neues Verhalten erarbeitet (anstatt seiner neuen Person entlang des Relationsmodells), das sogar noch toll findet, und wenige Zeit später sein eigener Schweinehund oder seine immer noch bestehenden Paradigmen gegen das Neue zu arbeiten beginnt.
- Die Gefahr, dass Sie in Ihrer „Verhaltensveränderungsarbeit“ an einem ganz engen Thema arbeiten, das leider dann allzu häufig nie auf diese Weise lebbar ist (anstatt an der Person, die Sie neu und breit aufstellen). Und dann wird Ihre Arbeit sinnlos.

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/1

11

1. Warum Relationale Teamführungsexzellenz?

Wie war es früher, vor 10, 15 oder gar 20 Jahren? Nun, die Welt war behäbiger, ziemlich voraussehbar und langsamer. Und definitiv um Vieles strukturierter und auch „strukturierbarer“.

Dazu passte die entsprechende Teamarbeit: Ein schöner Betriebsausflug über einen Tag oder gar zwei Tage, damit die Mitarbeiter schön motiviert blieben, gekoppelt mit einer Teamentwicklung im Ausmaß von 2-3 Tagen pro Jahr – am besten in einem angenehmen Seminarhotel am Land („... mindestens 60 km vom Büro entfernt, damit die Leute abends nicht mehr heimfahren!“ – ich habe es noch im Ohr!). Kennen Sie das alles? Bestimmt. Denn am Vorgehen hat sich nichts verändert – oder zumindest nichts Merkliches. Aber die Rahmenbedingungen haben sich geändert, hallo! Das ist beim besten Willen nicht zu übersehen:

- Unfassbar schnell prasseln neue Herausforderungen auf uns herein,
- Zeit ist Mangelware,
- Multitasking ist key,
- Veränderungen sollten am besten jeweils gestern schon gegriffen haben,
- und die Menschen erleben sich im permanenten, „von oben verordneten“ Change.

Und auch wenn es schön wäre, für 2-3 Tage im Jahr irgendwohin zu fahren, drücken insgeheim die Gewissensbisse ob des ökologischen Fußabdrucks, der „unproduktiven“ Seminarzeit, der Gefahr des Nichterziels von Erwartungen und der Nichterreichbarkeit am Seminarort mitten im Grünen. Plus das quälende Wissen, dass ohnehin jegliche Erarbeitung binnen eines Monats obsolet sein würden; und dass nach dem Teamevent das

„Europa der 2 Geschwindigkeiten“ aus Teammitgliedern vor Ort und „draußen“ noch drastischer ausgeprägt sein würde, weil es schlicht unwirtschaftlich wäre, auch die Mitarbeiter aus den anderen Werken oder dem Ausland zum Ausflug ins Grüne dazuzuholen.

Passen Rahmenbedingungen und Angebot hier noch zusammen? Nein – müsste unsere ehrliche Antwort lauten. Und ich erlebe es sogar noch als viel schlimmer: Zum einen wird die Teamführung ohnehin kläglich vernachlässigt; zum anderen sind unsere traditionellen Teamführungstools gar nicht geeignet, den Anforderungen an unsere Teams im Lichte der Herausforderungen auch nur annähernd nachzukommen.

Warum brauchen wir in diesen grundsätzlich neuen Rahmenbedingungen, das neue Relationale Teamführungsverständnis?

- Weil das Relationale Team als eigenes System, als „Brand“ das Können, die Motivation und die Stärke des Einzelnen wesentlich beeinflusst,
- Weil die Relationale Weiterentwicklung des Teams gleichzeitig auch jedes einzelne Mitglied weiterentwickelt und
- Weil es einen Unterschied macht, ob die entstandene Erfahrung im Kopf des Einzelnen bleibt, oder im Team für alle verfügbar ist – also ob zentrale Herangehens- und Vorgangsweisen, welche echte Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen schaffen, nicht (nur) in den Köpfen einzelner Mitarbeiter bleiben, sondern im Team verfügbar sind – besonders wichtig in Zeiten von „Great Resignation“ und dem signifikant häufigeren Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern (das lässt sich übrigens jederzeit testen: Wie hoch ist das gelebte Wissen, auf das in Ihrem Team noch zugegriffen werden kann, wenn alle Ihre Direct Reports morgen in einem Management Buyout das Team verlassen?).

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/2 11

- Weil die Arbeit am gemeinsamen „Ganzen“ (am Teamergebnis) die Rahmenerfüllung des Einzelnen erleichtert, oft erst ermöglicht: über Synergienutzung, Know-how-Transfer, Kooperation und die gemeinsame „Weisheit der Vielen“.

2. Was kann Relationale Teamführung?

1) In folgenden 10 Situationen ist Relationale Teamführungsexzellenz unverzichtbar:

1. In der Organisation der Teambeziehungen in einer optimalen Ablauforganisation
2. in der Erarbeitung einer gemeinsamen Brand, eines gemeinsamen Selbstverständnisses („Wofür stehen wir?“)
3. in der Erarbeitung einer gemeinsamen Identität
4. in der Erarbeitung eines immer neuen konzertierten Miteinanders intern bzw. nach außen (Richtung Kunden)
5. in Veränderungssituationen (Reaktion auf Veränderungen, die von oben/ außen wahrgenommen werden),
6. wenn Innovation ansteht – also out-of-the-box Neues erarbeitet werden soll,
7. wenn im Team Konflikte auftreten,
8. in der Gestaltung von Teammeetings,
9. wenn das Können Einzelner im Team verfügbar gemacht werden sollen („Aufbau eines lernenden Teams“),
10. wenn das Können des Teams zum Teamstandard gemacht werden soll – als LERNEN 2 (Bildungsexzellenz).

2) Die zentralen „großen“ Fragestellungen beantworten

Gehen wir ein paar Schritte zurück zur RELATIONALEN SPIELTHEORIE (Relationale Managementreflexions-Exzellenz) und bringen diese mit der Idee des Teams zusammen, dann muss Relationale Teamführungsexzellenz den Grundgedanken der

Relationale Spieltheorie ganz einfach „wuppen“ und unablässig neue Antworten auf die drei zentralen Fragestellungen liefern (die dann auch durchgängig gelebt werden sollten!):

- **Welches Spiel wird hier gespielt? extern** (Was wird von unserem Team in der Rolle als ORGAN bzw. STRATEGISCHER TREIBER gefordert?) bzw. **intern** (Wird hier intern „das passende Spiel zum Außenspiel“ gespielt, und wenn nicht: Welches sollte besser gespielt werden?)
- **Wie bleiben wir im Spiel?** (immer wieder aufs Neue herauszufinden,
 1. welche Spielregeln wir neu definieren können,
 2. wie wir (noch einfacher oder überhaupt) im Spiel bleiben können, bzw.
 3. herauszufinden, wer unsere Mitspieler sind und wie diese uns (auch) helfen können, im Spiel zu bleiben).
- **Wie können wir im Team (immer besser) spielen lernen?** (also uns Erfolge und Erfahrungen bewusst zu werden und uns gezielt und konsequent weiterzuentwickeln)

Und diese Fragen sind heute und morgen keine „Nice to have“-Fragen – das sind Überlebensfragen, denen Sie sich als Leitung mit Ihrem Team stellen müssen: Denn es hat sich nicht nur „Ihr Spiel verändert“, sondern Sie können von Glück reden, wenn Sie das Spiel, das Sie mit Ihrem Team spielen, überhaupt noch stabil gültig beschreiben können; denn das Spiel verändert sich laufend und in einer so hohen Geschwindigkeit, dass es nicht mehr darum geht, immer die gleichen Prozesse in der gleichen Qualität abzuwickeln, sondern die Prozesse immer wieder neu zu denken, die sich ständig verändernden Spielregeln zu erfassen oder – noch besser – sogar für den Markt zu gestalten und auszudefinieren (immer wieder neu!), und sehr aufmerksam zu beobachten, mit welchen Mitspielern Sie es denn jetzt wieder zu tun haben. Und das kann Relationale Teamführungssexzellenz!

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/3 11

3) Beziehungsfokus und inhaltlicher Fokus

Ich weiß, dass im traditionellen Denken Teamführung als „Beziehungsgestaltung“ gesehen und völlig unabhängig von der inhaltlichen Arbeit betrachtet wird. Das halte ich nicht nur für eine Vergeudung von Ressourcen, sondern auch für eine oft hinderliche Parallelarbeit. Denn Beziehung findet m.E. in der Arbeit statt, und der Inhalt definiert und prägt die Beziehungen, die zwischen den Teammitgliedern notwendig sind:



Inhalt und Beziehung in der Relationalen Teamführung (S. Radatz)



vielmehr **die kontinuierliche inhaltliche Arbeit im und am Team** , entlang der geforderten Ergebnisse – und wissen dabei stets: Die Teamkultur entsteht, wächst und gedeiht dabei „von selbst“ mit; entsprechend der Samen, die wir säen.

Was bedeutet: Wenn wir Wettbewerb, Unfrieden, Vorwürfe etc. in unsere Teamführung einfließen lassen, dann ernten wir automatisch die entsprechende Kultur mit; wenn wir allerdings 1) mit Klarheit, 2) mit dem Fokus auf die geforderten Ergebnisse und das schon Funktionierende, und 3) mit der bewussten Förderung von Mut und Eigenverantwortung an unsere Teamführung herangehen, dann werden wir die entsprechende Teamkultur ernten.

4) Konzentration auf das Teamsystem – und nur darauf!

Relationale Teamführung konzentriert sich auf das Teamsystem. Ich mache das deshalb an dieser Stelle so deutlich, weil ich zu oft in der Vergangenheit erlebt habe, dass Teamführung genau eben nicht auf das Teamsystem bezogen wird, sondern darunter der Aufbau und die Pflege eines Parallelsystems, meist das „Privatsystem der Teammitglieder“ verstanden wird: Da geht es vor allem darum, „abseits des Unternehmens“ einfach nur „generell den Zusammenhalt“ zu pflegen.

Verwirrt bleibt dann oft die Leitung zurück, die zwar feststellt, dass das gemeinsame Golfturnier toll war und selbst im Klettergarten wurde der eine oder andere mutig gerettet – bloß: An der Team-Performance und den Beziehungen hat sich nichts geändert. Ja, es gibt sogar mehr und mehr Leitungen, die ausdrücklich für sich ablehnen, an solchen „Events“ teilzunehmen, weil dort häufig private Verflechtungen entstehen, die einer beruflichen Kooperation schon aus Compliance-Sicht eher abträglich sind. **Und genau deshalb konzentriert sich die Relationale Teamführung auf das Teamsystem in seiner Arbeit.**

WARUM RELATIONALE TEAMFÜHRUNGS-EXZELLENZ, UND WAS KANN SIE?/4

11

Wer dennoch Radausflüge machen will, weil er die eigenen Mitarbeiter einmal „in einem ganz anderen Kontext kennen lernen“ will, der sei von mir an dieser Stelle daran erinnert, dass er dann eben die Mitarbeiter in einem ganz anderen Kontext kennen lernt.

Was ich damit sagen will: Das ist ein anderes System – ein System (halb) privater Freundschaft. Es hat nichts mit Ihrem Team zu tun. Und ich bin nicht sicher, ob Sie ein neues System „eröffnen“ wollen – neben dem Teamsystem. Es könnte nämlich durchaus passieren, dass die beiden Systeme einander in die Quere kommen – etwa, wenn Sie vom gleichen Direct Report, der Ihnen gestern von seiner privaten zeitlichen Herausforderung der kranken Tochter erzählt hat, heute fordern sollten, dass er den sehr anspruchsvollen Rahmen erfüllen sollte.

5) Die durchgängige Projektfreiheit

Ja, Relationale Teamführung kann auch durchgängige PROJEKTFREIHEIT – muss sie können, denn Projekte wirken unserer Idee der selbstverantwortlichen Entrepreneurship samt Rahmenerfüllung und dem Relationalen „Entscheidungs“leben (anstatt des „Entwicklungs“lebens) komplett entgegen. Im Relationalen Team können wir auf Projekte verzichten (wenn wir nicht Projekte als unsere Teamleistung an den externen Kunden verkaufen, wie z.B. Bauprojekte) – denn die Ownership jedes einzelnen Teammitglieds für die eigenen nächsten Schritte und Themen innerhalb des eigenen Rahmens hat sich meiner Erfahrung nach als effizienter und effektiver herausgestellt als die unendlich vielen Meetings „nicht Verantwortlicher“.

6) Laufende Erweiterung und Erneuerung des Teamwissens

Dabei geht es darum, konsequent und bewusst daran zu arbeiten, „als Team ständig mehr und Neues zu wissen“ und sich damit vom Kopf des Einzelnen immer unabhängiger zu machen.

Es macht nun mal aus meiner Sicht einen Unterschied, ob das Team „weiß“, also so etwas wie eine Teamerfahrung besteht, oder nur der Einzelne „weiß“ (dann ist das Team ziemlich dumm).

Der Grad des Wissens im Team und der laufenden Weiterentwicklung können m.E. sehr einfach überprüft werden:

- **Wissen im Team:** Angenommen, alle Mitarbeiter würden morgen kündigen: Welches Wissen wäre dann noch da?
- **Laufende Weiterentwicklung des Teams:** Was weiß Ihr Team, was es vor einem Jahr nicht wusste? „Kann“ es jetzt wesentlich mehr als noch vor wenigen Monaten?

Entlang der Antworten auf diese beiden Themen bekommen Sie m. E. schon einen recht guten ersten Eindruck, welche „Weiterentwicklung“ in den kommenden Wochen ansteht!

WARUM RELATIONALES NETWORKING – 12 UND WAS KANN ES?

1. Warum Relationales Networking?

Netzwerke sichern Flexibilität. Netzwerke sind die Steigbügel und die Wegbegleiter der Innovation. Netzwerke erzeugen auf einfachste Weise globalen Erfolg – und das bei aller Unverbindlichkeit. Netzwerke ermöglichen die Implementierung neuer Ideen über ungewöhnliche Wege. Netzwerke transportieren Wichtiges verständlich in sehr unterschiedliche Kulturen. Netzwerke sind und werden zweifelsohne noch mehr zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen aller Branchen, aller Kulturen und aller Länder.

Aber Netzwerke haben auch ihre Gesetze. Sie fordern Beziehung. Sie erfordern bei den **humanen Netzwerken** unsere konsequente Priorisierung des Gebens vor dem Nehmen, das Denken in Gemeinsamkeiten und das Zusammenspiel, auch vor herausfordernden weltweiten Zerreißproben. Und sie erfordern insbesondere beim (in Zukunft noch weit wichtigeren) **Factors Networking** Klarheit, Fairness und Integration.

2. Was kann Relationales Networking?

Netzwerktreffen, langweilige Geschäftsessen mit potenziellen Kooperationspartnern, nackte LinkedIn-Adressen und ein Korb voll Visitenkarten (die Generation Z fragt: Was ist das?): All das war gestern und ist vorbei.

Aber wie sieht Relationales Netzwerken im digitalen Zeitalter aus? Nun, je globaler und digitaler die Welt funktioniert, desto kleiner wird der Ausschnitt, in dem wir unseren Beitrag leisten: Wurden vor 20 Jahren etwa noch die „Generalisten“ gesucht, müssen wir heute zugeben, dass wir die Texte in den Stellenanzeigen kaum noch verstehen – und unsere Verantwortung wird in Zukunft noch viel kleinteiliger und (für die „Allgemeinheit“) unverständlicher, dafür aber in der Ausrichtung noch globaler: Denn Sie können

etwas Spezifisches, das Sie nun global anbieten und zum Erfolg bringen können. Kleinteiligkeit und Globalität jedoch erfordern in ihrem Zusammentreffen Kooperation; denn wir brauchen um uns Menschen und Organisationen, die sich perfekt mit uns abstimmen.

Relationales Networking „kann“ dabei 2 sehr unterschiedliche Formen der Kooperation:

1. **Das von mir so bezeichnete Human Networking** , das ich als das „alte“ Networking in Form des Austauschs zwischen Menschen bezeichne (Ihnen und anderen, Ihrer Mannschaft und anderen Mannschaften, Ihren Leuten und Ihren Kunden und Geschäftspartnern etc.),
2. **Das von mir so bezeichnete, neue Factors Networking** , das m. E. noch viel zu wenig gelebt wird, und – strategisch und flächendeckend im Unternehmen/ in der Verwaltung etabliert – ungeahnte Möglichkeiten des „Sharings“ eröffnet.

Ich gehe davon aus, dass 50% der Arbeit einer Leitung in Zukunft in der Ausgestaltung und Pflege von (beiden Formen von) Netzwerken bestehen wird, welche den Zukunftserfolg schaffen. Das stellt eine massive Veränderung der Arbeitsausrichtung dar – denn aktuell ist die westliche Führung immer noch zu mindestens 80% ihrer Arbeit in Meetings verankert, die der Verarbeitung des Tagesgeschäfts dienen. Da steht eine Neugestaltung des Wochenkalenders entlang Ihrer Netzwerkthemen dringend an!

Hier die zentralen Relationalen Fragen an das Networking:

- Wie schaffen wir die Voraussetzungen im Unternehmen, um Netzwerke professionell zu bedienen?
- Wie beherrschen wir die Gratwanderung „Netzwerk“ in aller Leichtigkeit, ohne im eigenen Unternehmen an Geschwindigkeit zu verlieren?
- Wie können wir die Virtuosität des Netzwerk-Zusammenspiels zum stringenten Vorteil des Kunden, des Gebots der Schnelligkeit und der time to market-Vorgaben nutzen?