

Der Relationale Change-Prozess abseits vom „Tal der Tränen“ – step by step

Gut, wir wissen nun, dass die bisher praktizierten Change-Prozesse unglaublich viel Energie, Zeit und Ressourcen binden und weitgehend wirkungslos sind. Doch wie können Change-Prozesse tatsächlich sinnvoll ein- und erfolgreich umgesetzt werden? Gibt es Wege und Möglichkeiten, sie sofort wirksam zu gestalten und eine Kultur der Motivation und des Entrepreneurships, verbunden mit hohem Erfolg im Unternehmen zu schaffen? Sonja Radatz stellt hier ihren praxiserprobten Change-Prozess „Step by Step“ vor – ganz einfach zum Nachmachen ...

Sonja Radatz

Relationaler Change ist einfach – jedoch so verschieden vom herkömmlichen Change-Prozess, dass die meisten von uns sich gar nicht vorstellen können, dass er funktioniert.

Prinzipiell unterscheide ich dabei zwei unterschiedliche Change-Situationen:

- **„Gewöhnlicher“ Change:** Der Erfolg bleibt aus, das Unternehmen muss sich verändern;
- **Disruptiver Change:** Das Unternehmen droht im digitalen Zeitalter von der Bildfläche zu verschwinden – oder es verschwindet gerade. Beides passiert abrupt.

Der „gewöhnliche“ Change

Im Prinzip habe ich mir den Relationalen Change-Prozess vom Alltagsleben abgesehen – entsprechend der Aussage meines lieben Freundes und Kollegen Steve de Shazer: Wenn etwas funktioniert, mach' mehr davon!

Wie funktioniert Relationaler Change im Alltagsleben?

Nun, zunächst erleben wir einen bestimmten (manchmal neuen) Rahmen bzw. Rahmenbedingungen, die unser Leben verändern: Wir treten ins Berufsleben ein. Wir heiraten. Wir verlieren ein Familienmitglied und fühlen uns dadurch verpflichtet, eine neue Rolle zu übernehmen. Wir entscheiden uns für einen neuen Job. Immer steht am Beginn einer Veränderung ein (neues) Rahmenangebot, für oder

gegen das wir uns entscheiden können. Erst unsere Entscheidung führt schließlich dazu, dass wir mit dem neuen Rahmen leben – also gewissermaßen ein „neues Leben leben“.

Denn keiner zwingt uns in eine bestimmte Familiensituation. Keiner zwingt uns, in einem neuen Unternehmen einen Job anzunehmen. Keiner zwingt uns, das neueste Modell eines Smartphones zu kaufen. Allerdings: Wenn wir es gekauft haben, sollten wir uns nicht darüber beschweren. Es ist dann auch nicht sinnvoll, so zu tun, als würden wir das soeben gekaufte Produkt benutzen, es in Wirklichkeit aber boykottieren. All das hat keinen Sinn: Denn wir hatten die Wahl. Und wenn wir gewählt haben, tragen wir die Verantwortung für die Konsequenzen. Oder wir verweigern uns anstehenden Entscheidungen. Dann sind wir raus aus dem System, werden nicht mehr zur Verantwortung gezogen. Und tragen natürlich auch für diese Entscheidung die Konsequenzen.

Was bedeutet es, wenn wir diesen, im Alltag völlig selbstverständlichen „Change“ auf unsere Unternehmenssituation übertragen?

Dann haben wir es immer – schon bei Eintritt in das Unternehmen – mit einem klaren Rahmen zu tun: Von uns wird etwas gefordert, das quantitativ und/oder qualitativ



definiert ist. Und das können wir natürlich nur dann ändern, wenn wir „am Drücker“ sind.

Gut, gehen wir also davon aus, dass sich nicht nur im Alltag, sondern auch im Unternehmen die Rahmenbedingungen ändern können. Dann passiert im Unternehmen nichts anderes als im Alltag: Change happens. Wir haben die Möglichkeit, uns *dafür* zu entscheiden (dabei zu sein) oder *dagegen* (dann sind wir nicht dabei). Innerhalb von dem, WAS geschieht, können wir das spezifische WIE gestalten, das sich immer wieder verändern darf.

Ebenso wie im Alltag niemand auf die Idee käme, unsere (Lebens-)Prozesse zu entwerfen, zu steuern und uns vorzugeben, wann wir unsere Zähne putzen oder wann wir essen sollten, muss im Unternehmen niemand auf die Idee kommen, uns die Prozesse vorzugeben, mit denen wir einen bestimmten Erfolg erzielen sollten. Das ist die zentrale Idee des Relationalen Change-Prozesses: Das WAS ist klar – das WIE darf immer wieder neu vom Betreffenden entworfen werden. Wer also Relationalen Change im Unternehmen gestalten will, sollte auch Relationales Denken im Management und in der Führung praktizieren – denn sonst wird aus dem Change-Prozess eine Farce, und das Entworfenen wird nie gelebt.

Die einzelnen Schritte im Relationalen Change-Prozess

Welcher Schritte bedarf es, um Relationalen Change vor dem Hintergrund Relationalen Denkens im Unternehmen zu gestalten?

1. Einen klaren Rahmen schaffen.
2. Die Relationale Aufbauorganisation um den strategischen Treiber herum gestalten.
3. Den Rahmen in Richtung des Supports und nach unten definieren: den „Heuervertrag“ schließen.
4. Ein gemeinsames Bild mit 100 Prozent Commitment entwerfen.
5. Den „Umzug“ vornehmen und das Neue „leben“.
6. Die direkten Mitarbeiter kontinuierlich begleiten: Kompetenzen aufbauen, Standards entwickeln, Selbstläufer schaffen und mehr Zeit für's Wesentliche aufbringen.
7. Funktionierende Prozesse an den Schnittstellen schaffen.
8. Die Weiterentwicklung im Team sichern und das lernende Team etablieren.



1. Einen klaren Rahmen schaffen.

Was benötigen Sie in den kommenden Jahren von diesem Unternehmen – jetzt spreche ich mit Ihnen als Leiter des Unternehmens, und nur mit Ihnen! – in quantitativer und qualitativer Hinsicht? Und welche Rahmenbedingungen müssen WIRKLICH eingehalten werden?

Bitte schwindeln Sie an dieser Stelle nicht und kommen Sie mir nicht mit: „Der Produktionsprozess muss lückenlos eingehalten werden.“ Prozesse gehören nicht in den Rahmen! Die müssen Sie zur Gestaltung Ihren Leuten überlassen. Ebenso alle nicht messbaren Begriffe, wie die beliebte „Vertriebskompetenz“, die „Professionalität“ oder der „Teamgeist“. Und auch alle „Mittel zum Zweck“ wie „Wir beherrschen unsere Produkte“. Und Sie brauchen auch keine Ziele und Strategien. Aber Sie sind eingeladen, das WAS zu definieren – den Zweck. So kurz und knapp wie möglich! Das könnte zum Beispiel sein: „eine Rendite von 8 Prozent bei einem Monatsumsatz von 2 Mio. EUR“, oder „Jeder Kunde, den man befragt, würde uns auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 = ‚Das Unternehmen geht gar nicht‘ und 10 = ‚Die sind einsame Spitze‘ zu jedem Zeitpunkt mit 10 einschätzen.“ Und vergessen Sie nicht: Die Unternehmensleitung definiert den Rahmen. Nicht die „Steuerungsgruppe“ und nicht eine wilde Zusammenstellung von Mitarbeitern.

2. Die Relationale Aufbauorganisation um den strategischen Treiber herum gestalten.

Egal, welcher der beiden Fälle von Change bei Ihnen ansteht – wenn der Rahmen erst mal klar ist, geht es um die Gestaltung der Relationalen Aufbauorganisation (siehe Abb. 1, S. 34).

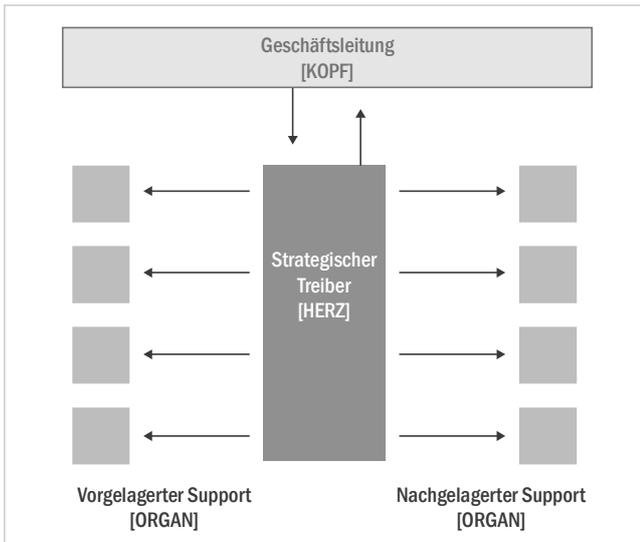


Abb. 1: Die Relationale Aufbauorganisation rund um den strategischen Treiber (Quelle: Sonja Radatz).

Dieser Schritt ist ein bisschen verzwickelt – denn die Relationale Aufbauorganisation ist das Gegenteil einer klassischen Organisation, bei der jeder Bereich an der Leitung „hängt“, oder der Projektorganisation, in der jeder Mitarbeiter viele Führungskräfte gleichzeitig hat (Radatz 2013).

Um den strategischen Treiber festzulegen, überlegt der Unternehmensleiter, welcher Bereich den Rahmen füllt: Ist es der Vertrieb? Sorgt die Produktion dafür? Oder ein Bereich, den es noch gar nicht gibt, wie das Business Development? Zentral beim Konzept des strategischen Treibers ist, dass tatsächlich nur ein Bereich gegenüber der Leitung das Unternehmensergebnis schuldet. Alle anderen Bereiche sind vor- oder nachgelagerte Supports: Sie erhalten einen Rahmen vom strategischen Treiber, der sichert, dass Letzterer auch tatsächlich sein Ergebnis erwirtschaften kann. Und sie arbeiten nicht eigenmächtig, sondern tatsächlich entsprechend dem Rahmen des strategischen Treibers. Dass dies passiert – dafür sorgt der Unternehmensleiter in seiner Funktion als Vorgesetzter. Er begleitet die Supportleiter kontinuierlich in deren Rahmenerfüllungskompetenz. Der strategische Treiber „hilft“ den Supportabteilungen nicht, sondern holt von dort regelmäßig die Leistung ab.

Das bedeutet in der Praxis: keine Seminare zur Work-Life-Balance und keine IT-Umstellungen mehr im heißen Weihnachtsgeschäft des strategischen Treibers Vertrieb. Und auch kein „Wir haben jetzt keine Zeit für neue Logistik-Konzepte“ vonseiten der Logistik. Aber auch kein „Wir können nicht günstiger produzieren“ vonseiten der Produktion.

Genau darin steckt die Idee des Relationalen Drehs: Mit der Rahmenvorgabe des strategischen Treibers an die Organe sollte Kreativität für ganz neue Vorgangsweisen entstehen.

3. Den Rahmen in Richtung des Supports und nach unten definieren: den „Heuervertrag“ schließen.

Der strategische Treiber definiert für jeden Support einen Rahmen. Und jede Support-Leitung definiert wieder einen Rahmen für jeden ihrer Direct Reports. Und diese Direct Reports definieren wieder einen Rahmen für all ihre Direct Reports und so weiter und so fort. Am Ende haben alle Mitarbeiter des Unternehmens einen klaren WAS-Rahmen. Wichtig ist meines Erachtens, dass kein Rahmen zweimal vorkommt, das heißt, dass ein Vorgesetzter nicht den gleichen Rahmen an zwei oder mehr Mitarbeiter vergibt, weil er Stellvertreter haben will. Relationales Denken arbeitet mit Verantwortungen, das heißt, jeder Rahmen bildet eine Verantwortung, bezüglich derer nur einer „antwortet“, also „Hier“ ruft, wenn es gilt, Verantwortung zu übernehmen.

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

„Und was ist, wenn ein Mitarbeiter antwortet: ‚Das überleg‘ ich mir noch?“, werde ich an dieser Stelle immer wieder gefragt. Dann nehmen Sie ihn natürlich nicht mit ins Boot. Wie wollen Sie das denn auch tun – wollen Sie ihn betäuben und an Bord zerren? Ich empfehle stattdessen: Entheben Sie ihn seiner



Bildquelle: stock.adobe.com/ferretaggae

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

4. Ein gemeinsames Bild mit 100 Prozent Commitment entwerfen.

Nun stellt die Unternehmensleitung ALLEN ihren Direct Reports den Rahmen vor und erarbeitet mit diesen im Rahmen eines Workshops ein gemeinsames (Leit-)Bild entlang der Fragen: „Wie wollen wir in Zukunft unser Unternehmen innerhalb des gegebenen Rahmens beschreiben? Und wie wollen wir von anderen (relevanten Gruppen wie Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Mitbewerbern ...) beschrieben werden?“ Nur jene Beiträge, bei denen 100 Prozent der Mitarbeiter sagen, dass sie voll und ganz dabei sind, werden in dieses gemeinsame Bild übernommen. Meiner Erfahrung nach sind das etwa acht bis fünfzehn Begriffe, die eine gemeinsame Beschreibung bilden (Beispiele für ein Unternehmensbild finden Sie in Radatz 2013). Ein solcher Workshop dauert etwa zwei bis drei Stunden.

5. Den „Umzug“ vornehmen und das Neue „leben“.

Am Tag nach der Rahmenvorstellung und Bildgestaltung findet der Umzug statt. Ab diesem Zeitpunkt leben alle Bereiche nur noch im neuen Rahmen. Dann gestaltet jeder in seinem Bereich – praktisch „auf dem weißen Papier“ – so rasch wie möglich neue Strukturen und Prozesse und versucht einen Weg zu finden, um den vorgegebenen Rahmen auszufüllen. Das braucht enorm viel Begleitung!

6. Die direkten Mitarbeiter kontinuierlich begleiten:

Kompetenzen aufbauen, Standards entwickeln, Selbstläufer schaffen und mehr Zeit für's Wesentliche aufbringen.

Diese Begleitung (Radatz 2018; 2013a) findet durch den direkten Vorgesetzten statt: Sie arbeitet zwar mit Coaching-Instrumenten, erfolgt aber im Rahmen eines Meetings des Vorgesetzten und zielt darauf ab, dass der Mitarbeiter immer besser und am Ende „rückfragefrei“ seinen Rahmen ausfüllen kann. Am Ende jedes Begleitmeetings wieder ein neuer Termin vereinbart.

7. Funktionierende Prozesse an den Schnittstellen schaffen.

Ein zentraler Punkt im Relationalen Change ist die Rahmengestaltung an den Schnittstellen. Wir betrachten jeden einzelnen Mitarbeiter als jemanden, der ein „Unternehmen im Unternehmen“ hat. Dieser „kauft“ bei einem Bereich ein, was er für die „Produktion“ im eigenen Bereich braucht (z. B. der Vertrieb „Aufträge“ beim Kunden), und „verkauft“ diese an einen

anderen Bereich (z. B. an den Kundenservice). Es gelten hier folgende drei Regeln:

- Jeder prüft an der Stelle, an der er einkauft, das heißt, der Vertrieb sorgt dafür, dass er die richtigen Kunden wählt, anspricht und bedient.
- Der Kundenservice sorgt dafür, dass er alle und die richtigen Daten beim Vertrieb einkauft.
- Es braucht an der Schnittstelle des Einkaufs eine VEREINBARUNG, die verstanden wird. Jede Vereinbarung sollte als Selbstläufer konzipiert werden!

8. Die Weiterentwicklung im Team sichern und das lernende Team etablieren.

Monatlich geht es im zwei- bis dreistündigen Teammeeting darum, die Gesamtrahmenerfüllung zu betrachten und gemeinsam den jeweils nächsten Schritt zu gehen: Es steht die Sicherung des Teamgeistes an? Dann machen Sie das. Es braucht die Sicherung der Prozesse quer über die Bereiche hinweg? Dann tun Sie das. Es geht darum, Qualität zu steigern? Dann arbeiten Sie daran. Und vergessen Sie nicht: Alle Drehs, Selbstläufer, alles Funktionierende sollte nicht nur in der Begleitung besprochen, sondern dann auch im Team präsentiert werden.

Schon gewusst?

Voraussetzungen top, Ergebnis Flop:

77 Prozent aller Change-Projekte werden nicht umgesetzt

Ein gutes Change Management ist für Unternehmen von immenser Bedeutung, um wirtschaftliche Erfolge zu erzielen und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Voraussetzungen dafür sind grundsätzlich gut: Im Rahmen der Studie *Change Fitness 2018*, welche vom Unternehmen Mutaree durchgeführt wurde, gaben 93 Prozent der insgesamt 368 Teilnehmer an, dass die Mitarbeiter ihrer Organisation befähigt werden, die zukünftigen Anforderungen umzusetzen. 90 Prozent der Führungskräfte stehen zudem hinter dem geplanten Wandel. Dennoch zeigt die Zahl der erfolgreich abgeschlossenen Projekte ein eher ernüchterndes Bild: Gerade einmal 23 Prozent der angestrebten Change-Vorhaben werden tatsächlich realisiert, mehr als drei Viertel scheitern oder verlaufen im Sande. Trotz der ausreichenden Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften bezeichneten lediglich vier Prozent der Befragten ihr Unternehmen als „change-fit“, 69 Prozent sehen in diesem Bereich einen deutlichen Entwicklungsbedarf.

Quelle: Mutaree (2018): Change-Fitness-Studie 2018. Online abrufbar unter: https://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie_2018_Infogramm.pdf.



Und voilà: Hier ist es, das Lernende Team – vorausgesetzt, Sie halten all die wertvollen, funktionierenden Drehs für sich und die Nachwelt fest.

Disruptiver Change

Viele Unternehmen stellen aktuell fest, dass sie keine Zukunft haben – auch nicht mit einem „Change“. Hier gilt: Das Erkennen des Problems ist schon die halbe Miete. Denn es führt dazu, dass das Unternehmen (endlich) stehen bleibt und (endlich) bereit ist, einen ganz neuen Weg zu beschreiten. Aber auch, wenn es im Prinzip recht gut läuft und die vergangenen Ergebnisse bei traditionell gepflegter Fortschreibung eine gute Zukunft zu versprechen scheinen, ist es sinnvoll, Trends laufend zu beobachten und parallel an Zukunftsunternehmen (szweigen) zu arbeiten, um zu sichern, dass der Erfolg nicht abrupt zu Fall kommt, wenn die disruptive Veränderung zuschlägt. In diesem Fall habe ich sehr gute Erfahrungen damit gemacht, ein zweites Geschäftsmodell aus einem zweiten Rahmen heraus NEBEN dem bestehenden zu schaffen – das sogar eine völlig neue Branche bedienen kann (und am besten nicht die eigene kannibalisiert, wie es z. B. die Firma Kodak praktiziert hat).

Erfolgsindikatoren festlegen

Mit „Erfolgsindikatoren“ meine ich jene Kriterien, die einer laufenden Überprüfung bedürfen – Kriterien, anhand derer das Unternehmen festmacht, woran es den Erfolg des neuen Unternehmens erkennt. Wenn wir nämlich davon ausgehen, dass die Anwendung der bisherigen Indikatoren – wie ROI oder Gewinn – in Zukunft obsolet wird, dann lohnt es sich, über neue nachzudenken. Ich gehe mit meinen Kunden meist

sehr pragmatisch an diesen Punkt heran und erarbeite mit ihnen in einem ersten Workshop, welche Indikatoren ganz speziell zu ihnen passen. Und das sind in jedem Fall sehr unterschiedliche! Nachfolgend habe ich einige davon beispielhaft zusammengestellt.

Beispiele für Erfolgsindikatoren im zukunftsorientierten Unternehmen

- Gefahrengrad der Obsoleszenz
- vermutete Restzeitdauer der Attraktivität
- Zielgruppen-Attraktivität
- Bedienbarkeit des Marktes
- Servicegrad
- Bedeutung des Preises
- Zahl der direkten und indirekten („ersetzenden“) Konkurrenten

Sind diese Kriterien erst einmal festgelegt, werden neue Ideen und natürlich auch das Unternehmen mit seinen Produkten und Leistungen regelmäßig daran geprüft. Am Ende geht es darum, wachsam im Hinblick auf die entscheidenden Faktoren der neuen Welt, des neuen Zeitalters zu sein.

Szenarien sichten – Gefahren ausloten, Neuerfindungen nutzen
Für die Gestaltung von Szenarien mit Kunden wende ich gerne die Szenariendarstellung an, die Art Kleiner schon 2001 in *LO Lernende Organisation* vorgestellt hat (Kleiner 2001). Natürlich kann dieser Punkt aber auch entlang der Anleitung von Kleiner im Unternehmen selbstständig durchgeführt werden – nicht nur einmal, sondern regelmäßig!

Meiner Erfahrung nach lohnt es sich, Szenarienworkshops je nach Dynamik der Branche halbjährlich oder im Einjahresrhythmus zu wiederholen, um zum einen Gefahren der Obsoleszenz des eigenen Angebots / Unternehmens / der eigenen Branche auszuloten und zum anderen, um Neuerfindungen und technische Wendungen gezielt für die Entwicklung eigener potenzieller Angebote zu nutzen.

Ich lade zu Szenarienworkshops gerne auch die Kunden meiner Klienten ein (beispielhafte Vertreter aus der Zielgruppe), aber auch Unbeteiligte, Querdenker, Schwarzseher, Innovatoren ... – wen immer es braucht, um das Szenario möglichst sinnvoll und weitgefasst für das Unternehmen zu erstellen.

Neugestaltung des Geschäftsmodells

Wer über mehrere gute Szenarien verfügt, hat noch lange kein Geschäftsmodell (und schon gar kein erfolgreiches). Er mag vielleicht ein paar Entwürfe für das Bühnenbild haben, aber ein Bühnenbild macht, wie wir alle wissen, noch kein erfolgreiches Theaterstück!

Ich erlebe die Arbeit an der Neugestaltung des Geschäftsmodells als richtig hart – vor allem deshalb, weil es auf der Seite des Unternehmensverantwortlichen laufend Mut zum Loslassen braucht, wenn Teile des Modells oder ganze Geschäftsmodelle sich in der Praxis einfach nicht als erfolgreich herausstellen.

Wie gestalte ich die Herangehensweise möglichst einfach und leicht? Nun, indem ich mit einem winzigen Bereich starte, der häufig sogar vom Unternehmensverantwortlichen selbst übernommen wird. Die Devise ist hier die Befolgung des „*Gesetzes der minimalen 4*“:

- minimale Ressourcen-Investition
- minimaler Markt
- minimaler Impact
- minimale Fehler-Wahrscheinlichkeit (und damit Minimierung der Gefahr eines Imageverlustes)

Was meine ich damit? Wenn Sie eine großartige Idee haben,

- besprechen Sie sie nur mit einem kleinen Kunden, nicht mit allen;
- prüfen Sie sie in einem Straßenzug und nicht in der ganzen City;
- lassen Sie das Produkt vielleicht sogar extern fertigen und bauen Sie nicht gleich einen ganzen neuen Maschinenpark dafür;
- realisieren Sie eine Facette und nicht eine gesamte Produktpalette;
- beginnen Sie mit jenen Teilen / Teilaspekten, wo Ihnen die geringsten Fehler passieren können – die aber gleichzeitig immer noch eine vielversprechende Zukunft haben könnten.

Meiner Erfahrung nach lohnt es sich, rasch in die Testphase am Markt zu kommen. Das Umfeld der digitalen Revolution ist keines, in dem Sie ein paar Jahre an der optimalen Ausarbeitung einer Idee tüfteln können. Vielmehr ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie allein an der Zeitgrenze scheitern und jemand Ihnen beim geplanten Schließen der „Lücke“ in diesem neuen Markt einfach zuvorkommt.

Das typische Relationale „*Trial and Error*“ funktioniert hier hervorragend:

- Sie entwickeln ein Produkt / eine Leistung in Grundzügen;
- Sie testen, wie diese ankommt;
- Sie verbessern;
- Sie bringen diese auf den (kleinen) Markt und testen die Kaufbereitschaft;
- Sie dehnen langsam das Angebot auf weitere Märkte / Kunden aus.

Im Zuge dieser Phase, die mehrere Wochen oder ein paar Monate dauern kann, kristallisiert sich so etwas wie ein Rahmen heraus, der für die nächsten Jahre der „Versuchsphase“ Geltung haben kann. Auch hier kann Klarheit bestehen – dann aber für ein kleines, feines, neues Versuchsunternehmen.

Neugestaltung der Organisation

Wenn ich von der Neugestaltung der Organisation spreche, meine ich tatsächlich eine Neu- und nicht nur eine Umgestaltung oder etwa einen Change-Prozess. Hier ist es sinnvoll, auf einem weißen Blatt Papier „zero-based“ eine Minimal-Organisation zu schaffen, die das Neue stemmen und langsam mit dem Erfolg des jungen Unternehmens oder Zweiges mitwachsen kann. Nicht selten sind die zukunftsfoкусierten Erfolgsorganisationen der digitalen Welt schlanke Rumpfororganisationen, die nur das jeweilige Herzstück der Organisation, also die Leitung und den „strategischen Treiber“ (Radatz 2012; 2014) beinhalten, während die Supports ausgelagert werden – wie dies etwa Red Bull recht erfolgreich vorlebt.

Was bleibt vom Alten? Und wer bleibt?

Wenn nun die neue Organisation erstellt wird, kann natürlich auch aus dem Pool der bestehenden Mitarbeiter der eine oder andere ausgewählt werden, der in der neuen Organisation das Potenzial bietet, erfolgreich zu sein. Aber ich warne davor, die Arbeit umgekehrt anzugehen: Davon auszugehen, dass alle, die „im Pool“ vorhanden sind, in der neuen Organisation untergebracht werden müssen. Das alleinige Kriterium sollte sein, ob der Mitarbeiter wirklich in die neue Organisation passt. „Aber was, wenn es sich um einen ‚hervorragenden‘ Mitarbeiter handelt?“, werde ich an dieser Stelle oft gefragt. „Hervorragend für welches Unternehmen und welchen Zweck?“, lautet dann meine Gegenfrage, denn „hervorragend“ ist immer relativ: Wer gestern bestens zum alten



Unternehmen passte, ist heute im neuen vielleicht vollkommen fehl am Platz.

Ich vergleiche die Neugestaltung eines Unternehmens gerne mit dem Bau eines anderen Schiffs: Wenn sich das neue Schiff vom alten grundlegend unterscheidet, dann besteht keinerlei Grund zur Annahme, dass jene Matrosen, welche sich auf der Queen Mary II wohlfühlt haben, auch auf dem neuen Speedboot, das Sie gerade im Begriff sind zu bauen, hervorragende Leistung erbringen werden – und umgekehrt. Die bisherigen Mitarbeiter gezwungenermaßen „umzufunktionieren“ wäre ebenso absurd wie jeden Vorgemerkten am Arbeitsamt einzustellen, bloß weil er Arbeit sucht.

Mit dem, was Sie in das neue Unternehmen mit übersiedeln wollen, können Sie meiner Erfahrung nach ebenso vorgehen: Sie überlegen zuerst, was Sie brauchen, um erfolgreich zu sein – welche Prozesse, welche Herstellungsmechanismen etc. Und dann schauen Sie nach, ob Sie zufällig etwas von dem, was Sie benötigen, schon „zu Hause“ vorrätig haben. Nicht umgekehrt, denn dann würden Sie überlegen, was Sie mit den Resten, die Sie noch zu Hause haben, kochen könnten – darum geht es eben gerade NICHT!

Und wie lange dauert das?

Immer wieder werde ich gefragt, wie lange die Schaffung und Umsetzung eines gänzlich neuen Geschäftsmodells dauert. Nun, meiner Erfahrung nach dauert es nicht lange – vielleicht zwei oder drei Wochen, bis Sie erste Versuche am Markt unternehmen können. Mit all der „Trial and Error“-Arbeit am Markt dauert es aber im neuen Umfeld etwa sechs Monate bis zwei oder drei Jahre, ehe Sie wirklich erfolgreich sind. Das Schöne allerdings ist: Es hängt von Ihnen ab. Und natürlich auch von der Zeit, die Ihnen der Markt gibt: Wir erinnern uns: Kodak hat zu lange überlegt!

Literatur

- Kleiner, Art (2001): Szenariotechnik in der Praxis. LO Lernende Organisation, Nr. 01, S. 6–15.
- Radatz, Sonja (2019): Einfach beraten. 3. Aufl. Wien: Verlag Relationales Management.
- Radatz, Sonja (2018): Disruptive Veränderung: Was folgt aus der digitalen Revolution für Unternehmen & jeden von uns? LO Lernende Organisation, Nr. 10.
- Radatz, Sonja (2018a): Wie funktioniert die Realisierung einer disruptiven Veränderung im Unternehmen? LO Lernende Organisation, Nr. 105.
- Radatz, Sonja (2017): Der Relationale Change-Prozess abseits vom „Tal der Tränen“ – Step by step. LO Lernende Organisation, Nr. 97.
- Radatz, Sonja (2013): Das Ende allen Projektmanagements. Erfolg in hybriden Zeiten – mit der projektfreien Relationalen Organisation. Wien: Verlag Relationales Management.
- Radatz, Sonja (2013a): Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung. Wien: Literatur-VSM.
- Radatz, Sonja (2012): Einfach beraten: Die Relationale Toolbox. Wien: Verlag Relationales Management.
- Radatz, Sonja (2010): Veränderung verändern. Das relationale Veränderungsmanagement. Wien: Verlag Systemisches Management.

Bildquelle: shutterstock.com/amphoto_au
Bildquelle: shutterstock.com/Restuccia Giancarlo

Dr. Sonja Radatz

Die Begründerin der Relationalen Philosophie® und Autorin u. a. von *Das Ende allen Projektmanagements* ist Vortragende, Autorin von zahlreichen Büchern und Herausgeberin der Zeitschrift *LO* und begleitet namhafte Unternehmen und Menschen im Erfolg. Für ihr Lebenswerk erhielt sie 2003 den Deutschen Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik.
Kontakt: www.irbw.net, s.radatz@irbw.net und +43 699 11 45 48 04.

