



Wer nicht gestaltet,  
wird gestaltet.

Sonja Radatz

Copyright © 2009 by Sonja Radatz

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

**Herausgeber und Bestelladresse:**

Verlag systemisches Management

Literatur-VSM e.U.

PF 008P, 1050 Wien, Österreich

E-Mail: [office@literatur-vsm.at](mailto:office@literatur-vsm.at), Homepage: [www.literatur-vsm.at](http://www.literatur-vsm.at)

1. Auflage 2009

ISBN 978-3-902155-11-5

Umschlaggestaltung: MarS

Gestaltung des Innenteils: MarS

**Der Verlag systemisches Management setzt sich fundiert mit management- und unternehmensbezogenen Themen der Zukunft aus systemisch-konstruktivistischer Sicht auseinander.**

**Bei Interesse an einer aktuellen Übersicht über die lieferbaren Titel oder Bestellung weiterer Exemplare dieses Buches wenden Sie sich bitte an den Verlag.**

# Inhaltsverzeichnis

Dankesworte	15
Sind Sie bereit?	17
<b>1. Warum eine vierte Schule der Veränderung?</b>	<b>19</b>
1.1. Die klare Abgrenzung zur ersten Schule der Veränderung	23
1.2. Die klare Abgrenzung zur zweiten Schule der Veränderung	25
1.3. Die klare Abgrenzung zur dritten Schule der Veränderung	26
1.4. Darum die vierte Schule der Veränderung: Das Relationale Veränderungsmanagement	27
1.4.1. Der Fokus der vierten Schule der Veränderung: Das WOW!-Team, das WOW!-Unternehmen	31
1.4.2. Das Ziel der vierten Schule der Veränderung: Die Erfindung des spezifischen aerodynamischen Prinzips	33
1.4.3. Der Dreh im Relationalen Veränderungsmanagement: Das Neue wird sofort gelebt und selbstverantwortlich umgesetzt	34
1.4.3.1. <i>Das Neue wird gelebt</i>	35
1.4.3.2. <i>Das Neue wird sofort gelebt</i>	35
1.4.3.3. <i>Das Neue wird selbstverantwortlich umgesetzt</i>	36
1.5. Die Unterschiede zwischen den vier Schulen der Veränderung im Überblick	37
<b>2. Verändern wir Veränderung: Verändern wir unsere Perspektive!</b>	<b>41</b>
2.1. Die „Guckloch-Weltanschauung“	42

2.1.1.	Die Idee der „objektiven“ Betrachtung	43
2.1.2.	Die Folge: Festschreibungen	45
2.1.3.	Verlagerung der Verantwortung nach außen	48
2.1.4.	Zusammenfassung: Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse in der „Guckloch“- Weltanschauung	50
2.1.4.1.	<i>Veränderungsziele und -inhalte sind „objektiv“</i>	50
2.1.4.2.	<i>Die inhaltliche Ausrichtung von Veränderungen ist delegierbar</i>	51
2.1.4.3.	<i>Die Durchführung und Umsetzung von Veränderungsprozessen ist delegierbar</i>	51
2.1.4.4.	<i>Veränderungsprozesse stocken häufig auf oberster Ebene, weil die Leitenden sich nicht einigen können, was nun „objektiv richtig“ ist</i>	52
2.1.4.5.	<i>Einschränkung der Veränderbarkeit durch „objektive“ Rahmenbedingungen</i>	52
2.1.4.6.	<i>Einschränkung der Innovationsmöglichkeiten</i>	53
2.1.4.7.	<i>Hohe Lethargie in Bezug auf Veränderung</i>	53
2.1.4.8.	<i>Den beteiligten Personen werden bestimmte Eigenschaften zugesprochen, die Auswirkung auf inhaltliche Veränderungsmöglichkeiten und Wahl der Veränderungsmethodik haben</i>	54
2.1.4.9.	<i>Keine Chance für die lernende Organisation</i>	55
2.1.4.10.	<i>Fehlende Verantwortung</i>	55
<b>2.2.</b>	<b>Die „Teil der Welt“-Weltanschauung</b>	<b>56</b>
2.2.1.	Der radikale Konstruktivismus	59
2.2.2.	Systemtheorie – die Kybernetik der Kybernetik	61
2.2.3.	Autopoiesis	66
2.2.4.	Zusammenfassung: Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse im Teil der Welt-Denken	67
2.2.4.1.	<i>Veränderung erzeugt nicht Widerstand. Wir erzeugen den Widerstand!</i>	68
2.2.4.2.	<i>Veränderung kann nur innerhalb des eigenen Denkrahmens stattfinden</i>	81

2.2.4.3.	<i>Veränderung braucht die Einbeziehung aller Team-/Unternehmensmitglieder</i>	83
2.2.4.4.	<i>Setzen wir bei Veränderungsprozessen bei den Strukturen an, nicht bei den Menschen!</i>	83
2.2.4.5.	<i>Veränderung bedeutet im Relationalen Veränderungsprozess Entscheidung für neue Ergebnisse – nicht „Entwicklung“ (neuer Handlungen)</i>	87
2.2.4.6.	<i>Veränderungsprozesse müssen dramatisch gekürzt werden</i>	90
2.2.4.7.	<i>Veränderung ist kein rationales, sondern ein emotionales Thema</i>	91
2.2.4.8.	<i>Fokus auf der Zukunftsgestaltung – anstatt die Vergangenheit zu analysieren</i>	93
2.2.4.9.	<i>Veränderung muss kontinuierlich passieren (können)</i>	95
2.2.4.10.	<i>Veränderung braucht ein Prozessdesign – keine Präsentation von Inhalten</i>	97
<b>3.</b>	<b>Das Relationsmodell: Das Modell hinter der vierten Schule des Veränderungsmanagements</b>	<b>99</b>
3.1.	<b>Darstellung des Relationsmodells</b>	<b>100</b>
3.2.	<b>Change-bezogene Aspekte des Relationsmodells</b>	<b>105</b>
3.2.1.	Die Bedeutung des Rahmens im Veränderungsprozess	106
3.2.1.1.	<i>Der äußere Rahmen</i>	107
3.2.1.2.	<i>Der innere Rahmen</i>	108
3.2.2.	Der Aspekt der Struktur im Veränderungsprozess	108
3.2.2.1.	<i>Im Innersten der Struktur: Die Ebene der Selbstbeschreibung im Veränderungsprozess</i>	113
3.2.2.2.	<i>Die Ebene der Identität eines Teams/ Unternehmens im Veränderungsprozess</i>	117
3.2.2.3.	<i>Die Ebene der (strategischen) Ziele und Strategien im Veränderungsprozess</i>	127
3.2.2.4.	<i>Die Ebene der Prozesse im Veränderungsprozess</i>	131

3.2.2.5.	<i>Die Ebene der Kommunikationsstruktur im Veränderungsprozess</i>	133
3.2.2.6.	<i>Die Ebene der operativen Handlungen im Veränderungsprozess</i>	144
3.2.3.	Fraktal-systemische Zusammenhänge zwischen Umwelt, Unternehmen, Team und Einzelnem	147
3.2.3.1.	<i>Die Unterschiede zu traditionellen Organisationsmodellen</i>	147
3.2.3.2.	<i>Die Darstellung der Zusammenhänge im Relationsmodell</i>	153
3.2.4.	Machtverhältnisse und Wechselwirkungen zwischen Team/Unternehmen und Mitgliedern	155
3.2.5.	Die überraschend neue Position des Team-/ Unternehmensmitglieds im Relationalen Veränderungsprozess	157
3.2.6.	Ansatzpunkte für das Relationale Veränderungsmanagement im Relationsmodell	158
3.2.6.1.	<i>Ansatzpunkt Rahmen</i>	159
3.2.6.2.	<i>Ansatzpunkt Struktur</i>	163
3.2.7.	Die Definition der Prozess-Ergebnisse aus den Ansatzpunkten im Relationsmodell	164
3.2.7.1.	<i>Neugestaltung</i>	164
3.2.7.2.	<i>Anpassung</i>	166
<b>4.</b>	<b>Kritische Schlüsselfaktoren im Relationalen Veränderungsmanagement</b>	<b>169</b>
<b>4.1.</b>	<b>Die Auflösung des Widerspruchs zwischen Gesetztem und Gestaltbarem</b>	<b>170</b>
<b>4.2.</b>	<b>Veränderung als Entscheidung &amp; „Sofort Tun“ anstatt als Entwicklung</b>	<b>172</b>
4.2.1.	Veränderung, traditionell definiert als Entwicklung	172
4.2.2.	Veränderung, definiert als Entscheidung	175
4.2.3.	Folgen der Definition von Veränderung als Entschei- dung im Change-Prozess	178

4.2.3.1.	<i>Sofortiges Leben des Neuen im „So-tun-als-ob-Prinzip“</i>	178
4.2.3.2.	<i>Enorme Verkürzung des Veränderungsprozesses</i>	179
4.2.3.3.	<i>Starke Vereinfachung der Controlling- und Management-Aufgabe im Veränderungsprozess</i>	180
<b>4.3.</b>	<b>Der grundsätzliche Verzicht auf Analysen</b>	<b>180</b>
<b>4.4.</b>	<b>Die Lösung des „Widerstand-Problems“ durch die aktive Einbeziehung aller: Verständnis, Commitment, echtes Empowerment</b>	<b>183</b>
4.4.1.	Das relevante System: Die Beteiligten am Relationalen Veränderungsprozess	184
4.4.1.1.	<i>Systemspezifisch zugehörige Beteiligte</i>	184
4.4.1.2.	<i>Fragestellungsspezifisch zugehörige Beteiligte</i>	185
4.4.2.	Voraussetzungen für die sinnvolle Beteiligung am Relationalen Veränderungsprozess	187
4.4.3.	Die Arbeitsweise im Relationalen Veränderungsprozess	189
4.4.3.1.	<i>Die Unterteilung in Maxi-Mixes</i>	190
4.4.3.2.	<i>Schriftliche Diskussion</i>	197
4.4.3.3.	<i>Rollenverteilung in der selbstverantwortlichen Moderation</i>	198
4.4.4.	Das Treffen von Entscheidungen	198
4.4.4.1.	<i>100%-Bewertung</i>	199
<b>4.5.</b>	<b>Systemisch-fraktale anstatt lineare Gestaltung der Veränderung</b>	<b>202</b>
<b>5.</b>	<b>Die Architektur des Relationalen Veränderungsprozesses</b>	<b>205</b>
<b>5.1.</b>	<b>Der Start</b>	<b>206</b>
5.1.1.	Definition der zentralen Fragestellung	207
5.1.2.	Klärung der relevanten Informationen	208
<b>5.2.</b>	<b>Grobarchitektur</b>	<b>209</b>
5.2.1.	Das Grobkonzept: Zahl, Inhalt und Abfolge der Phasen	210
5.2.1.1.	<i>Phase I – Rahmenerarbeitung</i>	213

5.2.1.2.	<i>Phase II – Strategisches Bild</i>	214
5.2.1.3.	<i>Phase III – Vorbereitung der Bild-Erarbeitung</i>	216
5.2.1.4.	<i>Phase IV – Bilderarbeitung mit dem Gesamtteam/-unternehmen</i>	218
5.2.1.5.	<i>Phase V – Follow-Up und Adjustment</i>	220
5.2.2.	Logistik	220
5.2.2.1.	<i>Die Einladung</i>	221
5.2.2.2.	<i>Logistik vor Ort</i>	222
5.2.2.3.	<i>Utensilien</i>	224
<b>5.3.</b>	<b>Die Feinarchitektur</b>	<b>224</b>
<b>6.</b>	<b>Die Praxisinstrumente im Relationalen Veränderungsprozess</b>	<b>237</b>
<b>6.1.</b>	<b>Praxisinstrumente im Neugestaltungsprozess</b>	<b>238</b>
6.1.1.	Instrumente zur Gestaltung des Rahmens	239
6.1.1.1.	<i>Erarbeitung durch die Unternehmensleitung</i>	239
6.1.1.2.	<i>Bewusste Eliminierung bestehender Rahmenfaktoren mit den Team-/ Unternehmensmitgliedern</i>	239
6.1.2.	Instrumente zum Einstieg: Erarbeitung des Prozess-Zwecks	241
6.1.2.1.	<i>Glads-Sads-Mads</i>	243
6.1.2.2.	<i>1-Minuten-Fragebogen</i>	244
6.1.2.3.	<i>Gegenseitige Erfahrungsinterviews</i>	245
6.1.2.4.	<i>Gemeinsame Darstellung der Situation</i>	246
6.1.3.	Vermittlung/ Verdeutlichung/ aktives Einhalten des Rahmens	246
6.1.4.	Instrumente zur Erarbeitung der Selbstbeschreibung	248
6.1.4.1.	<i>Einfache Fragetechnik zur Erarbeitung der Selbstbeschreibung</i>	248
6.1.4.2.	<i>Der Entwurf eines gemeinsamen Bildes</i>	248
6.1.4.3.	<i>Erarbeitung einer gemeinsamen Darstellung/ eines Films</i>	249
6.1.5.	Instrumente zur Erarbeitung der Identität	249

6.1.5.1. Erarbeitung der Identität mit dem Kuchendiagramm	249
6.1.5.2. Identitätsstationen	250
6.1.6. Instrumente zur Erarbeitung der Ziele/Strategien	250
6.1.6.1. Erarbeitung der Ziele mit interrelationalen Fragestellungen	251
6.1.6.2. Zielstationen	252
6.1.6.3. Erarbeitung der Strategie	252
6.1.7. Instrumente zur Erarbeitung der Prozesse	253
6.1.7.1. Neue Kernprozesse „an der Leine“	253
6.1.7.2. Die WOW! – Prozessgestaltung mit der „Sandwich-Person“	254
6.1.7.3. Die Beziehungs-Landkarte	255
6.1.8. Instrumente zur Erarbeitung der neuen Kommunikationsstrukturen	257
6.1.9. Instrumente zur Erarbeitung nächster Schritte	258
6.1.9.1. Einfache Review-Übersicht	259
6.1.9.2. Das Lern-Schritte-Modell	259
<b>6.2. Praxisinstrumente zur selbstverantwortlichen Umsetzung</b>	<b>260</b>
6.2.1. Creative Knowledge Feedback	261
6.2.1.1. Anwendung von Creative Knowledge Feedback bei der Umsetzung auf Teamebene	261
6.2.1.2. Anwendung von Creative Knowledge Feedback bei der Umsetzung auf Individualebene	265
6.2.2. Probehandeln	268
6.2.3. Assessment-Checkliste: Controlling des „Walk the talk“	269
<b>6.3. Praxisinstrumente im kontinuierlichen Veränderungsprozess</b>	<b>271</b>
6.3.1. Team-/Unternehmensdarstellung mit Alltagsgegenständen	271
6.3.2. Teamdarstellung durch Zeichnen	273
6.3.3. Wunderfrage nach Steve de Shazer	275

6.3.4. Anwendung der Symbolisierung im Team/ Unternehmen	275
6.3.5. Ideensupermarkt	276
6.3.6. Gallery Walk: Projekte gemeinsam beurteilen	278
6.3.7. Wissen im Team verfügbar machen	279
6.3.8. Die Bearbeitung einzelner, anstehender Team-/Unternehmensthemen	280
<b>6.4. Instrumente, die im Relationalen Veränderungsprozess keinen Platz haben</b>	<b>284</b>
6.4.1. Warum nicht... Einzel- oder Gruppeninterviews?	285
6.4.2. Warum nicht... Informationssammlung?	287
6.4.3. Warum nicht... Typenbildung?	287
6.4.4. Warum nicht... Potenzialanalysen?	288
6.4.5. Warum nicht... Assessment Centers?	288
6.4.6. Warum nicht... People Surveys/ Mitarbeiterbefragungen?	289
6.4.6.1. <i>Der fehlende Nutzen</i>	289
6.4.6.2. <i>Der Fokus</i>	290
6.4.6.3. <i>Der Zeitpunkt</i>	290
6.4.8. Warum nicht... Kick-offs?	292
6.4.9. Warum nicht... Steuerungsgruppen?	293
6.4.10. Warum nicht... Sounding Boards?	293
6.4.11. Warum nicht... Spiele?	294
6.4.12. Warum nicht... Übungen zur Vermittlung von „Einsicht“?	294
6.4.13. Warum nicht... Planspiele?	295
6.4.14. Warum nicht... Gesetze?	296
6.4.15. Warum nicht... von oben koordinierte Work- shops und Massentrainings zur Umsetzung?	297
6.4.16. Warum nicht... „Outdoor“-Übungen?	297
6.4.17. Warum nicht... Projektmanagement?	298
<b>7. Ergänzende Konzepte in der vierten Schule der Veränderung</b>	<b>299</b>
<b>7.1. LOB – Lösungsorientierte Organisationsberatung</b>	<b>299</b>

7.1.1. Das Modell LOB	301
7.1.1.1. <i>Hinführen der Kunden auf die Wunderfrage</i>	301
7.1.1.2. <i>Wunderfrage und Sichtweisen der anderen auf das Wunder</i>	302
7.1.1.3. <i>Skalenfrage und Aushandeln von Handlungsalternativen</i>	302
7.1.1.4. <i>Experiment</i>	303
7.1.2. Die Beschreibung anhand eines meiner Praxisbeispiele	303
7.1.2.1. <i>Ausgangslage des Unternehmens</i>	303
7.1.2.2. <i>Ziel der Organisation</i>	304
7.1.2.4. <i>Rückblick nach 3 Jahren</i>	310
<b>7.2. Die Theatermetapher</b>	<b>310</b>
7.2.1. Anleitungsfragen für den Zukunftsentwurf des Teams/Unternehmens mit der Theatermetapher	311
7.2.1.1. <i>Allgemeine Fragestellungen</i>	312
7.2.1.2. <i>Theatermetapher-Fragestellungen in Richtung Marketing</i>	312
7.2.1.3. <i>Theatermetapher-Fragestellungen in Richtung Produkte</i>	313
7.2.1.4. <i>Theatermetapher-Fragestellungen in Richtung Rollen/Aufgaben sowie Beziehungen zwischen Team-/ Unternehmensmitgliedern und Chef</i>	313
7.2.1.5. <i>Theatermetapher-Fragestellungen in Richtung Finanzen</i>	314
7.2.2. ... und warum dann nicht immer die Anwendung der Theatermetapher?	314
<b>7.3. BalancedChange</b>	<b>315</b>
7.3.1. Startphase	319
7.3.1.1. <i>Standortbestimmung</i>	319
7.3.1.2. <i>Wertschätzen des Erreichten</i>	319
7.3.1.3. <i>Vorstellung der Handlungsanweisung von oben</i>	320
7.3.1.4. <i>Festlegen der BalancedChange Tour</i>	320

7.3.1.5.	<i>Festlegung von Rastplätzen</i>	321
7.3.1.6.	<i>Aktives Bekenntnis zur Tourführung</i>	321
7.3.1.7.	<i>Festlegung von notwendigem Gepäck, Luxusgepäck und Ballast</i>	322
7.3.1.8.	<i>Festlegung des Aufbruchszeitpunkts</i>	323
7.3.2.	Am Rastplatz	323
7.3.3.	Erreichung der Handlungsvorgabe	324
<b>8.</b>	<b>Spezifische Herangehensweisen für spezifische Situationen</b>	<b>325</b>
8.1.	<b>Neugründung eines Teams/Unternehmens</b>	<b>325</b>
8.1.1.	Die Vorstellung des Team-/Unternehmensleiters	326
8.1.2.	Die Vorstellung jedes Team-/Unternehmens- mitglieds	327
8.1.3.	Die Definition des „Machtzentrums“	328
8.2.	<b>Mergers &amp; Fusionsprozesse</b>	<b>329</b>
8.2.1.	Die Problematik bei der Gestaltung von Mergers in traditionellen Schulen	331
8.2.1.1.	<i>„Blended culture“</i>	331
8.2.1.2.	<i>„Langsame, vorsichtige Vorbereitung“</i>	333
8.2.1.3.	<i>Ausarbeitung bis ins Detail und „Schulung“</i>	333
8.2.1.4.	<i>Langzeit-Prozess</i>	334
8.2.2.	Fusionen aus interrelationaler Sicht	334
8.2.2.1.	<i>Pre-Merger Phase im Relationalen Veränderungsmanagement</i>	335
8.2.2.2.	<i>Merger-Phase im Relationalen Veränderungsmanagement</i>	335
8.2.2.3.	<i>Post Merger-Phase im Relationalen Veränderungsmanagement</i>	338
8.3.	<b>Der Aufbau einer lernenden Organisation</b>	<b>339</b>
<b>9.</b>	<b>Zentrale Rollen im Relationalen Veränderungsprozess</b>	<b>341</b>
9.1.	<b>Die Rolle des internen Prozessberaters im Relationalen Veränderungsprozess</b>	<b>341</b>
9.1.1.	Die Rolle des kontinuierlichen Auftragsklärsers	342

9.1.2. Souveränität im simultanen Tragen zweier „Hüte“	344
9.1.3. Durchgängige Prozessorientierung	344
9.1.3.1. Inhaltliches Verantwortungsgefühl	345
9.1.3.2. Systemspezifische Erfahrung und Einbindung	345
9.1.3.3. „Weisungsgebundenheit“	345
<b>9.2. Die Rolle des Leitenden im Relationalen Veränderungsprozess</b>	<b>346</b>
9.2.1. Rahmenklarheit	346
9.2.2. Ergebnisorientierung	347
9.2.3. Stärke zeigen	348
9.2.4. Bewusstheit	349
9.2.5. Vorleben	349
9.2.6. Hofnarr	350
9.2.7. Bedächtigkeit	350
9.2.8. Beschränkung der Leitungsspanne	351
9.2.9. Follow-up	351
9.2.10. Sanktionen	352
<b>10. Design-Beispiele aus der ISCT Praxis</b>	<b>353</b>
<b>10.1. Change-Projekt nach einer Strukturveränderung in einem Produktionsunternehmen</b>	<b>353</b>
10.1.1. Die Geschichte	354
10.1.2. Der Auftrag	354
10.1.3. Das Grobdesign	355
10.1.4. Das Feindesign	356
10.1.4.1. Feindesign Management Team Workshop	356
10.1.4.2. Feindesign Change Management- und Teamentwicklungsworkshop im alten Sales-/ = neuen Business Team	360
10.1.5. Ergebnisse	364
10.1.6. Ein halbes Jahr später...	365
<b>10.2. Neuausrichtung im Universitätsinstitut</b>	<b>366</b>
10.2.1. Die Ausgangssituation im Detail	366

10.2.2. Die zentrale Frage in der Beratung	367
10.2.2.1. <i>Der Ansatz</i>	367
10.2.2.2. <i>Der Auftrag</i>	368
10.2.3. Das Design	368
10.2.3.1. <i>Ziele des Relationalen Veränderungsprozesses</i>	369
10.2.3.2. <i>Das Grobkonzept</i>	369
10.2.4. Ergebnisse	369
10.2.4.1. <i>Unmittelbare Ergebnisse</i>	369
10.2.4.2. <i>Ergebnisse im Follow-up (6 Wochen nach dem Workshop)</i>	372
<b>10.3. Neuorientierung in einem mittelständischen Produktionsbetrieb</b>	<b>373</b>
10.3.1. Die Geschichte	374
10.3.2. Der Auftrag	374
10.3.3. Das Grobdesign	374
10.3.4. Das Feindesign	375
10.3.4.1. <i>Rahmenklärung</i>	375
10.3.4.2. <i>Führungskräfte-Strategieentwicklung</i>	378
10.3.4.3. <i>Umsetzungsbegleitung mit Coaching</i>	378
10.3.4.4. <i>Ergebnisse</i>	379
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>380</b>
<b>Zur Autorin</b>	<b>387</b>

## 1.4. Darum die vierte Schule der Veränderung: Das Relationale Veränderungsmanagement

Die vierte Schule der Veränderung schließt bewusst nicht einfach die Lücken und löst die Probleme, welche die alten Schulen der Veränderung geschaffen haben. Sie will etwas ganz anderes und braucht sich mit den Problemfeldern der alten Schulen der Veränderung (Umsetzungsgrad, Widerstand, Dauer, Kosten, etc.) gar nicht beschäftigen, weil diese als Thema gar nicht erst aufkommen.

Insgesamt 10 Punkte machen meiner Erfahrung nach die vierte Schule der Veränderung einzigartig (siehe Abbildung nächste Seite):

- Prozessklarheit
- Zentrale Rolle der Leitung
- Veränderung als „Erfindung“
- Verzicht auf den Vergangenheitsfokus
- Verzicht auf Infosammlung/ Hypothesenprüfung
- 100% Prozessberatung
- Keine „2-Klassen-Gesellschaft“
- Neudefinition statt „Veränderungsprojekt“
- Atemberaubende Kürze
- „hands on“ Arbeit an der Realität

Zusammengefasst: In der vierten Schule der Veränderung

- folgt das Neue eindeutig und undiskutierbar den Vorstellungen der Team-/Unternehmensleitung,
- und in nur ein bis zwei Tagen Veränderungsprozess
- wird von allen gemeinsam das neue Team/Unternehmen ausgestaltet und in seinen neuen Dimensionen verabschiedet
- und sofort auf allen Ebenen gelebt bzw. selbstverantwortlich umgesetzt.

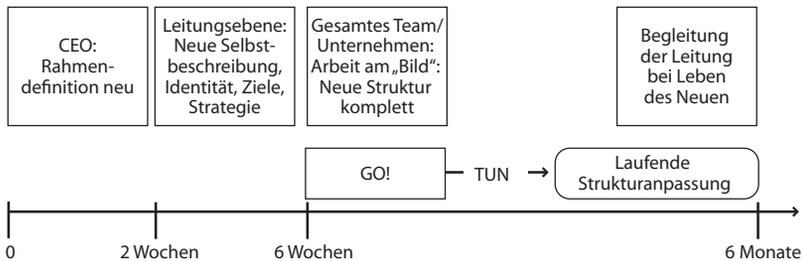
In der Abbildung auf Seite 30 ist der Ablauf des Relationalen Veränderungsmanagement-Prozesses dargestellt. Dabei passiert Change konsequent in Form einer Neuerfindung – und das Ganze in aller Kürze.

**10 Punkte, welche die 4. Schule der Veränderung einzigartig machen**

<p><b>Prozessklarheit</b></p>	<p>Mit der Erarbeitung des Prozessziels und der Festlegung des Rahmens sind die zentralen Meilensteine des neuen Teams/ Unternehmens festgelegt. Der Veränderungsprozess kann hier durchaus mit innovativen Ideen des Bildentwurfs und mit einer überraschenden Gestaltung von Inhalten aufwarten; aber die Festlegung erfolgt immer in der Reihenfolge: Zuerst Rahmengestaltung durch die Leitung; dann Bildgestaltung durch das Gesamtteam/-unternehmen inkl. Leitung und nicht wie häufig in der zweiten Schule, dass vom Gesamtteam/-unternehmen (oft sogar „bewusst“ ohne die Leitung!) etwas erarbeitet wird, das dann der Leitung erst vorgelegt (und dort häufig gekippt) wird. Das schafft meiner Erfahrung nach Frustpotenzial.</p>
<p><b>Zentrale Rolle der Leitung</b></p>	<p>Die Team-/Unternehmensleitung ist in der vierten Schule der Veränderung nicht nur wichtig und Vorbild, sondern es gibt ohne sie keinen Veränderungsprozess. Dabei beschränkt sich die vierte Schule im Gegensatz zur zweiten keineswegs darauf, die Team-/Unternehmensleitung „ins Boot“ zu holen, sondern der Veränderungsprozess geht von der Team-/Unternehmensleitung aus – und mit der Festlegung des Rahmens gestaltet sie diesen Veränderungsprozess. Damit nimmt die Team-/Unternehmensleitung die zentrale Rolle im Veränderungsprozess ein!</p>
<p><b>Veränderung als „Erfindung“</b></p>	<p>In der vierten Schule der Veränderung gibt es keine „Veränderung von A (aktuelle Situation) nach B (gewünschte Situation)“. Es findet kein Soll-Ist-Vergleich statt, keine Entwicklung, keine Anpassung, keine Verbesserung des aktuellen Zustands, ja es wird nicht einmal an der aktuellen Situation angeknüpft. Sondern es wird die Zukunft des Teams/Unternehmens geradezu neu erfunden.</p>
<p><b>Verzicht auf den Vergangenheitsfokus</b></p>	<p>Aufgrund der Betrachtung des Veränderungsprozesses als Neuentwurf erspart sich die vierte Schule der Veränderung jegliche Analysen. Auch im Prozess kommt die Vergangenheit praktisch nicht vor: Was getan wurde, war völlig in Ordnung, aber es passt unter den neuen Rahmenbedingungen nicht mehr.</p>
<p><b>Verzicht auf Infosammlung/Hypothesenprüfung</b></p>	<p>Wer niemals inhaltlich tätig wird, braucht auch das Team/Unternehmen nicht zu „verstehen“. Damit können in der vierten Schule der Veränderung eine Menge Beraterhonorare eingespart werden, die nur dazu dienen würden, dass sich die Berater „ein Bild“ vom Team/Unternehmen machen können.</p>

<p><b>100% Prozessberatung</b></p>	<p>In der vierten Schule der Veränderung ist es unerheblich, ob jemand „Interner“ oder „Externer“ den Veränderungsprozess durchführt: Die Berater haben keine inhaltlichen Ideen, formulieren keine Hypothesen, eigenen Ziele oder eigene Wünsche. Sie führen den Prozess durch, indem sie die (immer gleichen) Fragen stellen, die den Team/Unternehmen die Gestaltung des Neuen ermöglichen.</p>
<p><b>Keine „2-Klassen-Gesellschaft“</b></p>	<p>Der Relationale Veränderungsprozess bezieht immer die GESAMTE Leitung (wenn es denn überhaupt mehr als eine Person ist) und das GESAMTE Team/Unternehmen in den Veränderungsprozess mit ein – und zwar nicht zum Teil oder mittelbar, sondern komplett und unmittelbar. Jedes Team-/Unternehmensmitglied gestaltet und entscheidet den Entwurf des eigenen Teams/Unternehmens mit. Damit können Widerstände, die sich durch nur gruppenweise Einbeziehung von Mitgliedern ergeben, erst gar nicht entstehen; ebenso wenig Geschichten und Mythen; und auch keine Verständnislosigkeit. Sounding Boards, Steuerungsgruppen und die Einbeziehung von „Schlüsselpersonen“ werden bewusst nicht eingesetzt (siehe auch Kap. 6.4.9., S. 293), um unterschiedliche Informationsniveaus zu vermeiden.</p>
<p><b>Neudefinition statt „Veränderungsprojekt“</b></p>	<p>Der Relationale Veränderungsprozess findet nicht als „Projekt“ neben dem „Team-/Unternehmensalltag“ statt, sondern er legt das Neue fest, das sofort gelebt wird. So wird durchgängig vermieden, dass die Entwicklung des „Neuen“ neben dem Alltag bewältigt und oft über Monate und Jahre (!) in zwei Welten gleichzeitig gearbeitet werden muss.</p>
<p><b>Atemberaubende Kürze</b></p>	<p>Solange jemand an der alten Idee festhält, dass Veränderung „Entwicklung“ ist, also ein Weg von A nach B gegangen werden muss, braucht der Veränderungsprozess enorm viel Zeit. Die vierte Schule der Veränderung entwirft – und braucht dafür eine atemberaubende Kürze von ein bis zwei Tagen. Sie überlässt die Umsetzung den Einzelnen – und verbraucht dadurch enorm geringe Ressourcen im Team/Unternehmen.</p>
<p><b>„hands on“ Arbeit an der Realität</b></p>	<p>Letztlich steht die vierte Schule der Veränderung sehr pragmatisch im Wirtschaftsleben: Es braucht klare Erfolgsfaktoren im Unternehmen; diese werden verkündet. Alle, die sich damit identifizieren können, werden sich klar darüber, wie das Team/Unternehmen innerhalb dieses Rahmens in Zukunft aussehen sollte; und leben das Neue in all seinen Details. Keine Psycho-Spielchen, keine Selbstfindung, keine Identifikation von Alphetierchen und vor allem keine Zuschreibung von Eigenschaften an Einzelne oder Gruppen.</p>

## Der Ablauf des Relationalen Veränderungsmanagements



### Die Hebeleffekte im Detail

#### ■ Rahmendefinition neu durch den CEO/ Teamleiter:

Der Team-/Unternehmensleiter muss sich klar werden über den äußeren Rahmen, der das Team/Unternehmen seines Erachtens nach begrenzt und darüber, welche quantitativen und qualitativen Rahmenkriterien er selbst dem Team/Unternehmen vorschreibt.

#### ■ Neue Selbstbeschreibung, Identität, Ziele und Strategie im Leitungsteam:

In einer 100%-Entscheidung erarbeitet die Führungsmannschaft innerhalb des Unternehmens-/Teamleiterrahmens mit dem Leiter zusammen alle Grundfesten bis zur Strategieverabschiedung für das neue Team/Unternehmen. Diese Ergebnisse bilden den Team- bzw. Unternehmensrahmen für alle Mitglieder.

#### ■ Strukturarbeit:

Innerhalb des Team-/Unternehmensrahmens erarbeiten alle Mitglieder gemeinsam die neue Unternehmensstruktur (das „Bild“ innerhalb des Rahmens). Die Entscheidungen dazu werden von allen gemeinsam getroffen und sichern 100% Verständnis, Commitment und Umsetzungskraft bei allen Beteiligten.

#### ■ GO!

Das Neue wird ab sofort gelebt bzw. in allen Bereichen selbstverantwortlich umgesetzt. Bei allen Team-/Unternehmensmitgliedern wird das Leben des Neuen laufend geprüft und gesichert.

#### ■ Begleitung der Leitung beim Leben des Neuen:

Als besonders wichtig hat sich das Monitoring der Team-/Unternehmensleitung beim durchgängigen Leben des Neuen herausgestellt. Wöchentlich bzw. zweiwöchentlich wird dabei mit Hilfe einer einfachen Checkliste geprüft, ob der Team-/Unternehmensleiter tut, was er dem Team/Unternehmen vorgeben und was er sich vorgenommen hat (dies kann natürlich im Einzelfall auch eine Selbstprüfung sein).

#### ■ Laufende Anpassung:

Neu anstehende Veränderungen werden laufend in die Weiterentwicklung integriert.

Das Relationale Veränderungsmanagement, das als Methodik aus der vierten Schule der Veränderung entstanden ist, zeichnet sich insbesondere durch drei einzigartige Faktoren aus, die im Folgenden detailliert beschrieben werden:

- durch seinen Fokus
- durch sein Ziel und
- durch seinen „Dreh“.

#### **1.4.1. Der Fokus der vierten Schule der Veränderung: Das WOW!-Team, das WOW!-Unternehmen**

Die vierte Schule der Veränderung verändert die Veränderung: Denn streng genommen findet im Relationalen Veränderungsmanagement gar keine Veränderung statt, sondern eine Neugestaltung, ja geradezu eine Neuerfindung des Teams/Unternehmens.

Wir erfinden uns das eigene Team/Unternehmen neu als WOW!-Team; als WOW!-Unternehmen:

Als ein Team/Unternehmen, das die Welt verändert, wie es Tom Peters in seinem Buch „Re-Imagine!“ so schön auf den Punkt bringt (Peters, 2007). Das die Kunden und die Mitarbeiter begeistert. Das keinen Wettbewerb kennt, weil es einzigartig und unnachahmbar ist. Das WOW!-Team/das WOW!-Unternehmen hat eine WOW! Selbstbeschreibung, bietet WOW! Produkte und Leistungen an, beschäftigt sich ausschließlich mit WOW! Projekten und beschäftigt nur WOW! Mitarbeiter – Mitarbeiter, die voll und ganz hinter dem Unternehmen stehen und Einzigartiges zu bieten haben; und die das Einzigartige auch täglich leisten.

Warum soll gerade ein WOW!-Team/-Unternehmen gestaltet werden? Weil das WOW!-Team/-Unternehmen jeder haben möchte: Es ist das, was wir uns immer gewünscht haben und gleichzeitig einzigartig; jeder denkt an etwas anderes, wenn er „sein“ persönliches WOW!-Team/-Unternehmen „erdenkt“ bzw. „erfindet“.

Fazit:

Jeder will ein WOW!-Team/ein WOW!-Unternehmen haben bzw. in einem WOW!-Team arbeiten.

Im Relationalen Veränderungsmanagement wird genau dieses WOW!-Team/WOW!-Unternehmen aus dem Boden gestampft.

- Ist das nachhaltig wirksam? Ja und nein – eben nur so lange, als es der Leitung sinnvoll erscheint.
- Vermittelt es langfristig Sicherheit? Hoffentlich nicht!
- Macht es Spaß? Unbedingt!
- Sind die Mitarbeiter daran interessiert? Ja, immer – meiner Erfahrung nach.

Die vierte Schule der Veränderung kann keine Rezepte vermitteln, kein Konzept für das Team/Unternehmen erarbeiten, keine Shares sichern. Es geht dabei um etwas anderes, etwas, das in den Augen vieler Führungskräfte und Mitarbeiter vor langer Zeit schon verloren gegangen ist. Das, was einzigartig erfolgreich macht.

Das WOW!-Team/WOW!-Unternehmen unterstützt Gestaltungswillen und Innovation. Es belohnt lieber fulminante Fehlschläge, als Mittelmäßigkeit, Benchmark und jede Vergleichbarkeit mit anderen Teams/Unternehmen zu akzeptieren. Wenn die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden sollte, muss das Einzigartige erarbeitet werden. Dieses „Einzigartige“ gilt für das Hier und Jetzt – und darf morgen auch wieder anders aussehen. Flexibilität, Wachsamkeit bezüglich der tatsächlich erzielten WOW!-Effekte und laufende Bereitschaft zur Neugestaltung sind notwendige Bestandteile der vierten Schule der Veränderung.

Der Kreativität sind dabei nur die sehr grob formulierten Grenzen (Rahmen) gesetzt, welche die Team-/Unternehmensleitung vorweg formuliert. Alles andere darf frei erfunden werden – in einem fruchtbaren Zusammentreffen des geballten existenten Praxiswissens im Team/Unternehmen.

### 1.4.2. Das Ziel der vierten Schule der Veränderung: Die Erfindung des spezifischen aerodynamischen Prinzips

Als die Menschen fliegen lernten, übertrugen sie zunächst die Gesetze des Bodens auf die Gegebenheiten in der Luft und versuchten sich möglichst ähnlich jenen Subjekten zu verhalten, die sie bereits beim Fliegen beobachtet hatten. Sie wussten es ja nicht anders. Sie stellten sich mit ihren selbst gebastelten Flugobjekten auf die Spitze des Berges und breiteten ihre „Flügel“ aus. Und zunächst schien auch alles gut zu gehen – die Piloten hatten das Gefühl zu fliegen; bis das Gesetz der Erdanziehung sie mit umso stärkerer Kraft auf den Boden der „Realität“ zurückholte, als sie diesem Boden näher kamen.

Um fliegen zu können, fehlte ihnen das Wissen um ein Gesetz, das später das „aerodynamische Prinzip“ genannt wurde. Natürlich ist es aus heutiger Perspektive einfach zu erklären, was man tun muss, um fliegen zu können. Wir kennen ja heute das entscheidende Prinzip. Aber genau auf der Suche nach diesem Prinzip tappten die damaligen Piloten völlig im Dunkeln. Sie waren auf Trial and Error-Versuche angewiesen und setzten ihr Leben dafür ein, jenes Prinzip zu „finden“ bzw. zu „erfinden“, das den Unterschied zwischen Misserfolg und Erfolg ausmachen würde. Sie dachten nach, bastelten sich ein neues Flugobjekt, probierten es aus, justierten es nach, schafften damit ein paar Meter oder Kilometer (oder auch nicht), verwarfen das Flugobjekt wieder und bastelten sich ein neues.

Ähnlich verhält es sich meiner Meinung nach mit dem WOW!-Team bzw. WOW!-Unternehmen, das auf ähnliche Weise „erfunden“ werden muss. Jedes WOW!-Team bzw. WOW!-Unternehmen hebt mit einem ganz spezifischen aerodynamischen Prinzip ab – und dieses gilt es erst zu erfinden. Wer auch immer Ihnen dafür die ultimative „Fertigküchle“ anbieten will: Fallen Sie nicht darauf herein. Das aerodynamische Prinzip für Ihr WOW!-Team bzw. WOW!-Unternehmen gibt es nicht zu kaufen. Sie müssen es selbst erfinden, das Flugobjekt Team/Unternehmen nach bestem Wissen (also mit allem verfügbaren Wissen!) spezi-

fisch basteln, ausprobieren, nachjustieren, es gegebenenfalls auch rasch wieder entsorgen und mit neuem Wissen anders gestalten, um wieder auszuprobieren...

Das ist der Prozess der Neuerfindung und des „ongoing“, kontinuierlichen Veränderungsmanagements in der vierten Schule der Veränderung:

- **Das Neue wird ins Blaue hinein erfunden**, niemand weiß, was ultimativ richtig ist, und was richtig ist, hängt (wie auch beim physikalischen aerodynamischen Prinzip!) mit von den Erfindern und vom Kontext ab. Es gibt keine „Sicherheit“ des ultimativ Richtigen, die wir den Team-/Unternehmensmitgliedern vermitteln können, nur die Sicherheit, dass wir am laufenden Experiment „dranbleiben“.
- **Passung zählt**: Nicht nur ein einziges Ergebnis ist das „richtige“, „wahre“, sondern wir können uns zufrieden geben, wenn wir einen Weg gefunden haben, den wir aktuell als passend empfinden (kein Mensch weiß heute, ob wir mit Hilfe anderer physikalischer Prinzipien nicht auch auf eine andere Art und Weise fliegen könnten).
- **Alles ist Versuch und Irrtum**. Neues darf ausprobiert, angepasst, wieder verworfen werden. Veränderung findet jeden Tag im Kleinen statt – und im Großen, wenn sich der Rahmen verändert hat; also auch, wenn man über ein neues Wissen verfügt!

### 1.4.3. Der Dreh im Relationalen Veränderungsmanagement: Das Neue wird sofort gelebt und selbstverantwortlich umgesetzt

Drei Leverages sehe ich in der vierten Schule der Veränderung – Hebel-effekte, die den entscheidenden Unterschied zur ersten und zweiten Schule der Veränderung ausmachen:

- Das Neue wird gelebt
- Das Neue wird sofort gelebt
- Das Neue wird selbstverantwortlich umgesetzt

#### 1.4.3.1. Das Neue wird gelebt

Keine Selbstverständlichkeit in der Praxis – in der vierten Schule der Veränderung eine logische Folge der Gestaltung des Prozesses: Weil konsequent nur mit jenen Mitarbeitern weiter gearbeitet wird, die den grundsätzlichen Rahmen kennen und anerkennen, können diese sich auch vorstellen, innerhalb des grundsätzlichen Rahmens ein neues Bild zu malen. Und wenn dieses Bild – wie im Relationalen Veränderungsprozess – von allen Beteiligten gemeinsam gemalt und verabschiedet wird, dann wird es selbstverständlich auch gelebt. Der Dreh, dass nur jene Elemente im neuen Bild des Teams/Unternehmens umgesetzt und gelebt werden, die von allen Team-/Unternehmensmitgliedern inkl. der Leitung aktiv mitgetragen werden, schließt auch aus, dass zu einem späteren Zeitpunkt jemand behauptet, er wäre „ohnehin immer dagegen gewesen“.

#### 1.4.3.2. Das Neue wird sofort gelebt

Was erst einmal entwickelt ist, daher auch von allen verstanden wird und gemeinsam verabschiedet worden ist, kann sofort gelebt werden. Was spricht auch dagegen? So passiert „Change“ von einem Tag auf den anderen: Das Alte gilt nicht mehr – das Neue tritt an dessen Stelle. Und wird auch vehement gelebt! Allen voran von der Team-/Unternehmensleitung. Dafür sorgt die persönliche Begleitung der Leitung, das immerwährende Erinnern an den von der Leitung gesetzten Rahmen und an das gemeinsam vereinbarte Bild. Nach etwa einem halben Jahr kann man davon ausgehen, dass eine tief greifende Veränderung im Denken und Handeln der Leitung stattgefunden hat; weniger oder keine „Ehrenrunden“ werden nun gedreht, und das Hamsterrad sollte im Optimalfall schon ein wenig „engerostet“ sein.

### 1.4.3.3. Das Neue wird selbstverantwortlich umgesetzt

Der wichtigste Dreh in der vierten Schule der Veränderung besteht in der selbstverantwortlichen Umsetzung – allein deshalb, weil dabei am meisten Zeit und Ressourcen eingespart werden: Die Umsetzung wird nämlich den einzelnen Bereichen, Teams, den Menschen an den verschiedenen Schnittstellen, letztlich auch jedem Einzelnen überlassen.

Jede Führungskraft leitet aus dem Rahmen sehr ganzheitlich für den eigenen Bereich ab, was der neue Rahmen und das neu gemalte Bild nun für sie bedeutet.

Und daraus wird auch abgeleitet, was das für jeden Einzelnen im Bereich bedeutet. Jeder Einzelne im Team erhält so einen klaren Rahmen und hat die Aufgabe, umgehend ein persönliches Bild innerhalb des neuen Rahmens zu malen, die Zusammenarbeit neu mit den Schnittstellen zu klären, die Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern, Lieferanten entsprechend auf neue Beine zu stellen und letztlich ab sofort das Neue zu tun – im Operativen, immer einen Beitrag zum großen Ganzen liefernd.

## **Außerhalb des Rahmens gefragt:**

### ***„Und was, wenn die Entscheidung unter Gruppendruck passiert?“***

*Kein Problem, ist meine lapidare Antwort darauf. Wenn sich jemand im Team oder Unternehmen unter Druck setzen lässt, dann wird dies auch im Unternehmensalltag laufend passieren. Alle Entscheidungen finden aus Sicht dieser Person dann „unter Druck“ statt. Damit ist dies dann „business as usual“, und es ist für dieses Team-/Unternehmensmitglied wichtig zu klären, ob es in genau diesem Team/Unternehmen überhaupt frei arbeiten kann und welche Gespräche stattfinden müssen, damit weniger oder keine Entscheidungen unter Druck passieren. Vielleicht ist sogar das Team/Unternehmen nicht das passende für genau diese Person. Aber all das hat nichts mit den gelebten Ergebnissen des Relationalen Veränderungsprozesses zu tun: Denn hier wird die gemeinsame Entscheidung ernst genommen und deren aktive Einhaltung ab dem Veränderungsprozess kontinuierlich eingefordert. Ein „sich daran Vorbeischwindeln“ ist nicht möglich.*

Umsetzungsworkshops? Das Neue „lernen“? Überzeugungsseminare? „Change-Dialoge“? All das gibt es in der vierten Schule der Veränderung nicht. Braucht es auch nicht. Denn die „Umsetzung“ passiert „wie von Zauberhand“ simultan – bei jedem Einzelnen.

## 1.5. Die Unterschiede zwischen den vier Schulen der Veränderung im Überblick

Je nach Blickwinkel und Wahl der Kriterien erzeugen wir bestimmte Unterschiede. Ich habe für einen Überblick zu den Unterschieden zwischen den drei Schulen der Veränderung jene Kriterien gewählt, die ich für die Beurteilung des Erfolgs von Veränderungsprozessen bisher von Seiten der Kunden immer wieder als wichtig beschrieben bekommen habe:

- Fokus des Projekts
- Fokus des Prozesses
- Ansatzpunkte
- Vorgehensweise im Prozess
- Umsetzung
- Länge/Dauer des Prozesses
- Bindung von Ressourcen während des Prozesses
- Entscheidungsfindung
- Aktualität der Ergebnisse
- Commitment der Mitarbeiter
- Kosten
- Aufgaben der Team-/Unternehmensleitung
- Aufgaben der internen bzw. externen Berater

Bezüglich dieser Kriterien habe ich in der folgenden Abbildung einen Vergleich angestellt:

*„Wie mit den unterschiedlichen Beziehungen im Team/Unternehmen etwas völlig Neues, ein gemeinsames „Wow!“ kollaborativ kreiert wird, erleben Sie in diesem Buch.“* Roland Graf, Generalsekretär des Wirtschaftsforum der Führungskräfte

### **Schluss mit Kesselflicken!**

**In ihrem neuen Buch erteilt die Autorin des Bestsellers „Beratung ohne Ratschlag“ jeder bisherigen Change Management Theorie und Praxis eine definitive Absage und legt mit ihrer neuen Schule des Veränderungsmanagements eine Theorie vor, die erfrischend einfach ist – und endlich funktioniert.**

**Klare wirtschaftlich-erfolgsorientierte Gestaltung! Atemberaubend schneller Prozess! Sofort gelebte Veränderung! Kein Widerstand! Selbstverantwortung und Flexibilität auf allen Ebenen!**

**All das zeichnet das Relationale Veränderungsmanagement von Sonja Radatz aus. Die von ihr nun vorgelegte Theorie und Praxismethodik wendet sie mit ihrem Beratungsinstitut ISCT in Teams und Unternehmen jeder Größe und Branche international erfolgreich an.**

**Die vierte Schule leitet eine neue Dimension ein – nach Jahren des klassischen Change Managements, des „systemischen“ OE-Ansatzes und des „Transformationsmanagements“.**

**Es war schon höchste Zeit für einen echten Turnaround.**



Verlag systemisches Management

1. Auflage 2009

ISBN 978-3-902155-11-5