

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.

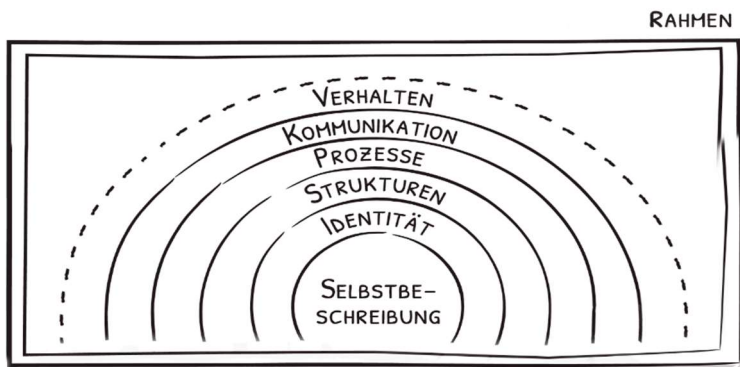
„BEOBACHTER“-HALTUNG IM MANAGEMENT	TEIL DER WELT-HALTUNG IM MANAGEMENT
„Das ist so.“	„Welche Möglichkeiten erschließen wir uns?“
„Wir haben aktuell eine Lieferkettenproblematik.“	„Wie müssen wir unser Produkt/ unsere Leistung anders denken, damit wir die aktuelle Problematik gar nicht erleben?“
„Wir 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 STEUERUNGSEXZELLEENZ

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 Erlühen bringen. Wer hätte das gedacht?

RELATIONALE ENTREPRENEURSHIP IN DER STEUERUNGSEXZELLEENZ

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!