

*Gestalten Sie.
Sonst werden Sie gestaltet.*

IMPRESSUM

Copyright © 2026 by Dr. Sonja Radatz

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Widerrgabe, 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 Schadenersatzansprüchen.

Herausgeber und Bestelladresse:

Verlag Relationales Management

Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien, Österreich

E-Mail: irbw@irbw.net, Website & Onlineshop: www.irbw.net

ISBN 978-3-9506237-0-3

1. Auflage 2026

INHALT

1 BEWEGUNG BEGINNT BEI MIR

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.
Möglichkeiten statt Ursachen
Zukunft statt Vergangenheit
Verantwortung statt Schuld
Wirklichkeit ist gestaltbar
Beziehungen gestalten Wirklichkeit
Die Kraft neuer Beschreibungen
Der Mut zur Zukunft
Die tägliche Gestaltungspraxis
Vom Beobachter zum Gestalter

2 ZUKUNFT IN BEWEGUNG BRINGEN

Zukunft beschreiben
Zukunft attraktiv machen
Zukunft konkretisieren
Zukunft erzählen
Zukunft erlebbar machen
Zukunft als Magnet
Zukunft statt Problemfokus
Zukunft in Entscheidungen übersetzen
Zukunft gemeinsam gestalten
Zukunft täglich leben

3 BEWEGUNGSFÄHIG WERDEN

Die Ohnmachtsfalle
Die Wartefalle

Das Retter-Syndrom
Die perfekte Idee
Bewegung beginnt mit der Beschreibung
Das Opfer des Systems
Der Quadratmeter Gestaltung
Die unsichtbaren Entscheider
Der kleine Hebel
Warum gute Leute resignieren

4 SYSTEMLOGIKEN LESEN

Das System will überleben
Warum Vernunft selten gewinnt
Die Angst unter der Oberfläche
Der Kult des Gewohnten
Erfahrung als Falle
Wenn Innovation bestraft wird
Die stille Macht der Mehrheit
Warum Meetings nichts verändern
Der Zynismus-Sog
Das Unsichtbare sichtbar machen

5 BEWEGUNGSSPIELRÄUME ÖFFNEN

Wo beginnt Einfluss?
Die Macht des ersten Schrittes
Wer entscheidet wirklich?
Die Kraft kleiner Experimente
Gestaltung ohne Budget
Gestaltung ohne Titel
Gestaltung ohne Auftrag
Der Hebel Beziehung
Die Kraft von Fragen
Die Kunst der Anschlussfähigkeit

6 BEWEGUNG AUSLÖSEN

Niemand will überzeugt werden
Neugier statt Widerstand
Die Attraktivität von Zukunft
Warum Menschen folgen
Die Macht guter Geschichten
Rechthaben blockiert
Resonanz erzeugen
Von der Idee zur Bewegung
Vertrauen schaffen
Veränderung attraktiv machen

7 SYSTEMBEWEGUNG IN FÜHRUNG

Führung ohne Titel
Orientierung statt Kontrolle
Entscheidungen ermöglichen
Verantwortung aktivieren
Die Kraft klarer Rahmen
Zukunft kommunizieren
Menschen groß machen
Konflikte gestalten
Präsenz entwickeln
Führung als Zukunftsgestaltung

8 WIDERSTAND UMSCHALTEN

Widerstand ist Information
Der Nutzen von Nein
Was Gegner sichtbar machen
Reibung als Energiequelle
Nicht kämpfen
Widerstand umlenken

Wie bleibe ich im Spiel?
Emotionen lesen
Das Spiel hinter dem Spiel
Vom Gegner lernen

9 BEWEGUNGSKOMPETENZ ENTWICKELN

Mut vor Sicherheit
Gelassenheit entwickeln
Die Kraft der Klarheit
Persönliche Grenzen setzen
Selbstführung
Fokus halten
Energie schützen
Das Relationale Konsequenzen-Modell
Durchhalten
Würde bewahren

10 BEWEGUNGSGRENZEN ERKENNEN

Die Grenze der Gestaltung
Wann Beharrlichkeit Unsinn wird
Der Preis des Bleibens
Der Preis des Gehens
Innere Kündigung vermeiden
Strategischer Rückzug
Loslassen als Gestaltung
Den richtigen Zeitpunkt erkennen
Neue Räume finden
Die Freiheit der Entscheidung

LITERATUR	199
ZUR AUTORIN	203
MEHR ZUR RELATIONALEN PHILOSOPHIE	204

STATT EINES VORWORTS: WIE WERDEN WIR ZU SYSTEMBEWEGERN?

Viele Menschen gehen immer noch davon aus: Systeme zu bewegen ist wenigen vorbehalten wird von außen „erlaubt“ – jemand lädt uns ein, das System im vorgegebenen Ausmaß und in die definierte Richtung zu bewegen; jemand verleiht uns die Position, die Systembewegung erst ermöglicht; oder es gibt so etwas wie ein „Systembeweger-Gen“: Eine „Macher“-Persönlichkeit, ein „Alpha“-Gen oder eine besondere Begebung.

Wäre es so, dann hätte dieses Buch nicht geschrieben und mein „Systembeweger“ (www.relatationalonline.com) nicht gestaltet werden müssen. Und Sie könnten an dieser Stelle das Buch zuklappen, wenn Sie sich in obiger Beschreibung nicht wiederfinden.

Allerdings habe ich genug oft erlebt, dass jeder Mensch gestalten und jeder Mensch natürlich auch Systeme bewegen kann – die Frage ist nur, wie: Wie überhaupt. Wie am einfachsten. Wie am wirksamsten. Wie am nachhaltigsten.

Meine Relationale Philosophie versteht sich als eine Gestaltungsphilosophie, denn sie beschäftigt sich ausschließlich damit, wie Menschen sich und ihre Systeme in einer richtig guten Zukunft (neu)gestalten können.

Und genau deshalb habe ich dieses Buch geschrieben. Es ist für alle jene gedacht, die eben gerade nicht davon ausgehen, mit Gestaltungskraft und Gestaltungsmacht „gesegnet“ zu sein – und die dennoch Systeme bewegen wollen.

Was ist ein Systembeweger?

Ein Systembeweger ist kein Titel. Keine Position. Keine Funktion.

Ein Systembeweger ist eine Haltung.

Ein Systembeweger ist ein Mensch, der durch seine Art zu denken, zu entscheiden, Beziehungen zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen, Bedingungen schafft, unter denen Menschen, Organisationen und Gesellschaft ihre Zukunft immer wieder neugestalten können.

Ein Systembeweger ist jemand, der durch andere Gestaltung Wirklichkeiten bewegt.

Und wie werden wir zu Systembewegern?

Gehen wir von der Relationalen Gestaltungsphilosophie aus, so gestalten wir vornehmlich uns und unsere Systeme: Wir beginnen, Systeme zu lesen und deren Spielart gezielt zu nutzen, um sie zu bewegen. Und so kann endlich Neues entstehen, selbst in Systemen, in denen täglich bewusst oder unbewusst jeder Keim der Bewegung zu ersticken versucht wird – auf Kosten der Zukunft des Systems, natürlich.

So kann jeder von uns auf überraschende Weise Systembeweger werden – indem wir

- **erkennen, was das System in welcher Form benötigt**, um unser Angebot zum entsprechenden Zeitpunkt im am besten passenden Licht zu präsentieren. Denn „Passung“ kann sich immer wieder verändern, sei es privat (unserem Kleinkind bieten wir das Gleiche vermutlich anders erfolgreich an als dem Teenager) oder beruflich (was im Lockdown erfolgreich war, muss wahrscheinlich in Zeiten der Energiekrise völlig anders dargestellt werden);
- **wir können uns selbst anders beschreiben** – damit meine ich nicht, uns zu belügen, sondern uns von einer anderen Perspektive oder in einem anderen

Licht zeigen, durch selektive Präsentation von uns selbst in entscheidenden Momenten erwirken, dass andere uns anders – zu unserem Vorhaben passend – erleben und beschreiben können;

- **wir können unsere Identität unter anderen Vorzeichen präsentieren** oder anders mit unseren Vorhaben verbinden: bisher im Vordergrund stehende Themen anders gewichten und bewerten; unseren Fokus und unsere Mission zugunsten unserer Vorhaben verändern; entlang der erlebten Erfolgsvoraussetzungen neue Kompetenzen aufbauen. Wir können uns und anderen andere Stories erzählen als bisher (oder mit der Gewichtung anderer Punkte) und unsere Einstellungen, Must-haves und No-Go's verschieben. Wir können aber auch unsere Entscheidungen entlang anderer Kriterien treffen, um Systeme zu bewegen.
- **wir können unseren Alltag anders strukturieren**, wissend, dass wir, um Systeme zu bewegen, nicht „gegen Windmühlen kämpfen müssen“, sondern vielmehr „im Flow wachsen können“.
- **Wir können unser Vorgehen – unsere Herangehensweise, Rituale, vielleicht langjährig gewohnten Prozesse grundlegend verändern**, wenn wir

wissen, welches Vorgehen mit Sicherheit in eine Sackgasse führt, und welches demgegenüber gute Chancen hat, uns zum Erfolg zu führen;

- **Und natürlich können wir anders kommunizieren** – wir wissen oft gar nicht, welche Gestaltungskraft in der Veränderung von Kommunikation steckt!

Dieses Buch macht Sie zum Systembeweger.

Es geht darum, Systeme anders zu lesen, die eigene Identität und die Vorhaben im Leben anders zu definieren. Und darum, Vorgehen anders zu gestalten und zu kommunizieren. Das ist gar nicht so schwierig.

Wenn wir über unsere Beobachtung und Selbstgestaltung Wirklichkeit gestalten können, können wir auch mit Wirklichkeit spielen.

Und wir können darin so brillant werden, dass wir mehr bewegen können, als wir uns jemals hätten vorstellen konnten. So brillant, dass wir starre Systeme buchstäblich aushebeln, um ihnen Zukunftsfähigkeit zu ermöglichen.

Das wünsche ich Ihnen.

Und das wünsche ich uns.

Denn wir brauchen Systembeweger. Überall.

Und: Mehr, als wir uns das vorstellen können.

WIE SIE DIESES BUCH OPTIMAL NUTZEN

Dieses Buch ist kein klassisches Sachbuch.

Sie müssen es nicht „durchlesen“. Sie merken keine Theorie. Und Sie können vom ersten Kapitel an gestalten: **Der Systembeweger ist ein Gestaltungsbuch.**

Jeder der 100 Impulse folgt derselben Struktur:

- **PERSÖNLICHER CHECK** – Wo zeigt sich das Thema in Ihrem Alltag?
- **BRUCHPUNKT** – Welche bisherige Denk- oder Handlungslogik begrenzt Ihre Gestaltungskraft?
- **SYSTEMBEWEGER-IMPULS** – Welche neue Möglichkeit eröffnet sich?
- **SYSTEMREAKTION** – Was lösen Sie damit aus?

Diese Struktur lädt Sie ein, nicht nur zu lesen, sondern sich selbst zu beobachten, neue Perspektiven einzunehmen und konkrete Experimente zu wagen.

Sie können das Buch mehrfach nutzen:

- Arbeiten Sie täglich mit einem Impuls.
- Wählen Sie gezielt aktuell jeweils brisante Themen
- Reflektieren Sie wichtige Themen im System.

Der größte Nutzen entsteht jedoch nicht durch das Lesen, sondern durch das Ausprobieren.

Die Relationale Gestaltungsphilosophie geht davon aus, dass Zukunft nicht durch Erkenntnis entsteht – sondern durch Gestaltung.

Deshalb finden Sie in jedem Impuls konkrete Einladungen, Ihr Denken, Ihre Entscheidungen und Ihr Gestalten zu erweitern.

Die Verbindung mit dem Audio-System

Zu jedem der 100 Impulse dieses Buches gibt es einen korrespondierenden Audio-Hebel im Audio-System „Der Systembeweger“.

Während das Buch bewusst verdichtet ist und den Fokus auf Reflexion und Umsetzung legt, eröffnet das Audio-System den größeren Raum dahinter.

Dort erfahren Sie die Hintergründe, Geschichten, Beispiele und Zusammenhänge, aus denen die jeweiligen Impulse entstanden sind, das Verständnis vertiefen und neue Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar machen.

Viele Leserinnen und Leser nutzen deshalb beide Formate gemeinsam:

- Sie lesen einen Impuls im Buch, reflektieren die Fragen und Gestaltungseinladungen – und vertiefen dann das Thema über den Audio-Hebel.

- Oder sie hören zunächst einen Audio-Hebel und nutzen danach das Kapitel im Buch, um die gewonnenen Erkenntnisse konkret auf ihre eigene Situation zu übertragen.

Beide Wege ergänzen einander:

- Das Buch unterstützt Sie dabei, Ihre eigene Realität neu zu betrachten.
- Das Audio-System unterstützt Sie dabei, die dahinterliegenden Muster und Zusammenhänge besser zu verstehen.

Gemeinsam entfalten beide Formate ihre stärkste Wirkung:

- Sie denken nicht nur anders über Gestaltung.
- Sie beginnen, anders zu gestalten.

Und genau dort beginnen Systembeweger.

1

BEWEGUNG
BEGINNT
BEI
MIR

PERSÖNLICHER CHECK

Wo erlebe ich, dass Dinge „mit mir passieren“, dass ich „entschieden“, übergangen, übervorteilt werde oder an einem Platz bin, den ich nicht mag?

BRUCHPUNKT

Manchmal erscheint es auf den ersten Blick zukommend, dass andere Menschen uns „entscheiden“. Aber sie gestalten uns damit.

SYSTEMBEWEGER-IMPULS

Finden Sie jenen Punkt, den Sie bisher übersehen haben – im Kleinen, im Großen: Jenen Punkt, an dem andere die Führung über Sie übernehmen: Was passiert da genau, das Sie nicht mehr übersehen sollten?

SYSTEMREAKTION

Im ersten Moment ist das System nie erfreut, wenn Sie zu gestalten beginnen. Daher: Gestalten Sie den Punkt kommunikativ am besten weich aus, bleiben aber klar in der Sache.

- 1 Kontinuierliche Frage: Was will ich?
- 2 Rechtzeitig Weichen stellen
- 3 Dem „Gestaltet werden“ entgehen

GESTALTEN SIE.
SONST WERDEN SIE
GESTALTET.

1



**Wie sichere ich,
dass ich in jeder Lage
im Gestaltungsmodus bleibe?**

PERSÖNLICHER CHECK

Wie sehr denke ich in „Ach herrjeh, schon wieder!“, „Wie konnte so etwas passieren?“, „Wer ist schuld?“ – anstatt „Welche Möglichkeiten haben wir jetzt?“

BRUCHPUNKT

Wer ständig Ursachen erforscht, gelangt nicht zu den Möglichkeiten. Und kommt nie in die Sphären der Neugestaltung!

SYSTEMBEWEGER-IMPULS

Einfach probieren: Stoppen Sie im richtigen Moment – einen ganzen Tag lang. Bedeutet: Kurz bevor Sie sagen wollen, „Wie konnte das jetzt wieder passieren?“, stoppen Sie sich und ersetzen es durch: „Wie kommen wir jetzt wieder in den grünen Bereich?“

SYSTEMREAKTION

Achten Sie darauf, was in Ihrem Umfeld als Reaktion auf Ihr geändertes Vorgehen passiert. Sind Sie erfolgreich, dann verlängern Sie Ihr Experiment.

- ① Ursachendenken aufgeben
- ② „Blaming“ konsequent stoppen
- ③ Möglichkeiten-Denken aufbauen

MÖGLICHKEITEN STATT URSACHEN WAHRNEHMEN

2



**Wie schaffe ich es, konsequent
statt Ursachenforschung
Möglichkeiten zu suchen?**

PERSÖNLICHER CHECK

In welchen Situationen ertappe ich mich dabei, die Vergangenheit und „Erfahrungen“ der Zukunftserforschung vorzuziehen und das „Früher“ rosa zu sehen?

BRUCHPUNKT

Erfahrungen funktionieren fast nirgends mehr, um die Zukunft zu bewältigen. Auch wenn es anstrengend ist: Wir brauchen Zukunftsblick und Forschergeist.

SYSTEMBEWEGER-IMPULS

Fragen Sie sich konsequent in jeder Situation: „Verwechsle“ ich sie vielleicht mit der Vergangenheit? Erfordert die Situation neue Herangehensweisen?

SYSTEMREAKTION

Die Menschen beobachten Sie: Wenn Sie konsequent in die Zukunft schauen (können), dann beginnen die anderen meist auch damit, und gewinnen selbst mehr Vertrauen in neue Herangehensweisen.

- 1 Die rosarote „Früher“-Brille abnehmen
- 2 Erfahrung weniger ernst nehmen
- 3 Zukunft bewusst wahrnehmen

ZUKUNFT
STATT
VERGANGENHEIT

3



**Wie sichere ich, dass ich
mein Vergangenheitsdenken
durch Zukunftsdenken ersetze?**

PERSÖNLICHER CHECK

In welchen Themen und Bereichen habe ich direkt oder indirekt Einfluss und Kontrolle?

BRUCHPUNKT

„Ich kann ja nichts tun“, „Ich bin nur ein kleines Mädchen“... Aussagen wie diese führen uns gezielt in eine Ohnmachtsfalle ohne jede Gestaltungskraft.

SYSTEMBEWEGER-IMPULS

Heute gehen Sie gestalterisch ins Detail: Stellen Sie – für jeden Lebensbereich extra – eine Landkarte jener Themen und Bereiche her, in denen Sie direkt (also selbst) oder indirekt (über andere, die Sie beeinflussen können) Einfluss und Kontrolle haben. Lassen Sie den Erstentwurf ruhig ein paar Tage liegen, und schreiben Sie weitere Erkenntnisse, später dazu.

SYSTEMREAKTION

Nutzen Sie jede Einflussmöglichkeit täglich. So ist die Landkarte von bleibendem Wert!

- ① Ohnmachtsfallen orten
- ② Selbstentmachtung gezielt vorbeugen
- ③ Einfluss und Kontrolle gestalten

DIE OHMACHTS- FALLE

1



**Bei welchen Themen habe ich
Einfluss und Kontrolle,
die ich gezielt nutzen kann?**

PERSÖNLICHER CHECK

Scheitere ich immer wieder mit meinen revolutionierenden Ideen? Dann habe ich es wahrscheinlich mit einem stark stabilisierenden System zu tun.

BRUCHPUNKT

Systeme wollen Stabilität sichern. Sie „spucken“ Revolution in hohem Bogen aus.

SYSTEMBEWEGER-IMPULS

Wenn Systemerhalt eine Rolle spielt, muss eine Revolution wie ein „kleiner Unterschied“ daherkommen – und auch bis zum Schluss weiter so kommuniziert und umgesetzt werden. Was auch immer Sie an Systembewegung planen, Sie sichern deren Wahrnehmung als kleinen, hilfreichen Unterschied und nicht als etwas, das alles Bisherige in Frage zu stellen scheint.

SYSTEMREAKTION

Wichtig: Installieren Sie einige Menschen als „Seismographen“ der „Verträglichkeitswahrnehmung“!

- 1 Systeme wollen immer stabil bleiben
- 2 Jede Gestaltung bringt Unordnung
- 3 Die große Rolle kleiner Unterschiede

DAS SYSTEM WILL ÜBERLEBEN

1



**Wie kann ich Systeme bewegen,
wenn diese sich nicht verändern
wollen?**

PERSÖNLICHER CHECK

Muss es immer der ganz große Erfolg sein? Nein, und schon gar nicht zu Beginn: Wenn ich den Fokus auf einen kleinen Ausschnitt richte, lerne ich leichter.

BRUCHPUNKT

Scheitern erlebe ich nicht als großartig und schon gar nicht mutmachend. Und es geht auch ohne Scheitern!

SYSTEMBEWEGER-IMPULS

Ich lade Sie heute nicht ein, „klein zu denken“ – sondern für Ihr großes Vorhaben bewusst einen kleinen Ausschnitt zu definieren und ihn als „kleines Experiment“ mit minimalem (oder null) Risiko auszuprobieren: Die Idee präsentieren, statt dem Produkt, etwas an wenigen Personen ausprobieren oder das Experiment auf einen Tag oder einen Monat beschränken.

SYSTEMREAKTION

Versuch und Irrtum bedeutet: Der Kassasturz findet vor der Katastrophe statt, und Sie lernen ohne Reue.

- 1 Die Kraft des Ausprobierens im Kleinen
- 2 Versuch und Irrtum spielen können
- 3 Risiko bewusst minimieren

DIE KRAFT KLEINER EXPERIMENTE

4



Wie kann ich risikofrei und gezielt mit Versuch und Irrtum „im Kleinen“ lernen?

PERSÖNLICHER CHECK

Ganz ehrlich: Wann habe ich es zuletzt geschafft, mit „mehr Druck“ durchzukommen?

BRUCHPUNKT

Niemand will „überzeugt“ werden. Menschen wollen Autonomie, Selbstdenken – und möglichst jedem Druck aus dem Weg gehen.

SYSTEMBEWEGER-IMPULS

Die Alternative zu Präsentieren, „Überzeugen“? 3 Relationale Fragen an Ihr Gegenüber: „Welches Vorgehen hat sich der Erfolg verdient?“, „Was ist Ihre Befürchtung, wenn Neues entsteht?“ und „Was ist Ihre Befürchtung, wenn genauso weiter getan wird wie bisher?“ Und: Bleiben Sie hartnäckig mit „Was noch?“

SYSTEMREAKTION

Die 3 Fragen bringen Menschen gezielt ins Denken. Und Sie? Bereiten die Antworten auf und beginnen diese mit „Ich habe mir überlegt...“ zu präsentieren.

- ① Radikal aufhören, zu „überzeugen“
- ② Jeder will Autonomie und Selbstdenken
- ③ Menschen wollen „Druck vermeiden“

NIEMAND WILL ÜBERZEUGT WERDEN

1



**Welche Relationalen Fragen
kann ich gezielt stellen, um je-
des „Überzeugen“ zu vermeiden?**



DIE AUTORIN | DR. SONJA RADATZ

Begründerin der Relationalen Philosophie und Autorin von 24 Büchern, Herausgeberin der Zeitschrift LO Lernende Organisation, Begründerin des IRBW in Wien, Schloss Schönbrunn, www.irbw.net, der Mind Changer Academy www.mind-changer.net und der Relational Online Academy www.relationa-lonline.com. Sie ist per E-Mail erreichbar unter s.radatz@irbw.net bzw. telefonisch unter +43 699 11 45 48 04.

MEHR ZUR RELATIONALEN PHILOSOPHIE

WWW.IRBW.NET

Weiterbildungsangebote mit Dr. Sonja Radatz persönlich – lernen Sie die fundierte, einzigartige Methodik in der Praxis kennen

Bücher & Toolboxes – die Relationale Philosophie in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen. Zum Eintauchen!

Die Zeitschrift LO Lernende Organisation – 6 x pro Jahr, jede Ausgabe zu einem Thema und jede Ausgabe wie ein Buch!

Blogs – Dr. Sonja Radatz lesen – Unterhaltung mit Tiefgang.

WWW.RELATIONALONLINE.COM

Die Relationale Welt im Streaming – mit dieser Weiterbildung lernen Sie in Ihrem Rhythmus, zu Ihrer Zeit.

WWW.MIND-CHANGER.NET

Erleben Sie die Vordenker dieser Welt in Ihrem Wohnzimmer, zum Mind Change, den wir jetzt brauchen.