

**Sonja Radatz, Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung. Literatur-vsm, Wien 1. Auflage 2013**

**ISBN: 978-3-902155-17-7**

Wenn doch mehr Führungskräfte nach dem relationalen Ansatz von Sonja Radatz handelten, wie viel besser (motiviert) würden sich viele Mitarbeiter in ihren Unternehmen fühlen. Nur zu oft höre ich im Coaching Klagen über das Führungsverhalten von Vorgesetzten, die moderne Führung eben noch nicht können und deshalb so arbeiten, dass sie sich selbst und die Mitarbeitermotivation langfristig vor die Wand fahren: Führen im Nachhinein und kleinteiligaufgabenbezogen. Kein Wunder also, dass sich Führungskräfte meinen um alles kümmern zu müssen und in der Aufgabenflut geradezu untergehen, ganz abgesehen davon, dass sie längst nicht mehr über die notwendigen Kompetenzen verfügen, die anstehenden Aufgaben adäquat zu lösen. Das ist allerdings auch nicht ihre Aufgabe. Die wird von Sonja Radatz als Mitarbeiterbegleitung und Mitarbeitercoaching beschrieben. Und das ist etwas gänzlich anderes: Es wird von der Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter ein Rahmen festgelegt, der von diesem ausgefüllt wird. Das Sprachbild des Rahmens ist klug gewählt, lässt es doch auch das alte Führungsverhalten beschreiben als „sich im Rahmen befindlich sein“. Deutlich wird, dass auf diese Weise ein Mitarbeiter niemals die volle ihm mögliche Arbeit für das Unternehmen erbringt und auch nicht erbringen muss, da er sich ja lediglich im Rahmen befindlich bewegen soll. Den Rahmen ausfüllen geht jeweils bis an die Grenzen und bringt letztlich mehr Output – was dem Erfolg des Unternehmens sehr entgegenkommt.

Grundlage für die „neue“ Führung ist die Systemtheorie und die sogenannte Relationale Haltung. Eine Führungskraft wird sich gegenüber seinen Mitarbeitern anders verhalten müssen. Es geht nicht mehr darum Vorgaben für das Arbeitspensum, sondern gemeinsam mit dem Mitarbeiter Entdeckungen im Umfeld des Aufgabengebiets des Mitarbeiters zu machen. Und zwar umfassend. Das beginnt dann durchaus auch im privaten Umfeld des Mitarbeiters. Nur wer den systemischen Blick auf den Mitarbeiter zulässt wird mit ihm gemeinsam herausarbeiten können, was ihn motiviert und schließlich zu guten Arbeitsleistungen führt. Dieser Blick mutet nicht nur radikal an, er ist es auch. Sehr ausführlich beschreibt Sonja Radatz deshalb zu Recht auch die Gründe und Grenzen dieser Haltung. Denn es geht natürlich nicht in erster Linie um das Befinden des Mitarbeiters. Eine mögliche Trennung von ihm wird deshalb bewusst mit in den Blick genommen. Hier muss man sich allerdings die Frage nach der Alltagstauglichkeit in den Unternehmen und Organisationen stellen. Mag es in manchen Betrieben noch gut möglich sein, einen Mitarbeiter freizustellen, ist die Situation im öffentlichen Dienst doch eine ganz andere. Man kann nur mutmaßen, dass ein anderes Führungsverhalten auch zu einem anderen Mitarbeiterverhalten führt und deshalb eine innere Kündigung seltener stattfindet und somit auch die tatsächliche. Was Sonja Radatz erarbeitet klingt logisch und nachvollziehbar, sie bleibt den Nachweis aber letztlich schuldig. Es werden für mein Empfinden eher zu wenige belastbare Beispiele genannt. Ich bin dennoch aus eigener Erfahrung überzeugt von dem Relationalen Ansatz.

Eine echte Stärke dieses Buches ist die Praxisnähe. Denn auf die theoretische Darstellung der neuen Führungskultur folgt auf knapp 100 Seiten eine detaillierte „Anleitung“. Begonnen wird mit dem Ablauf der beiden Instrumente Mitarbeiterbegleitung und Mitarbeitercoaching. Darin wird auch erläutert, worin die Unterschiede bestehen und wie die Methoden im Unternehmensalltag eingesetzt werden (könnten). Bereits hier wird in unzähligen

ausformulierten Frageformulierungen eine Hilfe gegeben, sich in diese relationale Haltung hineinzusetzen. Es folgen ganz konkrete Beschreibungen von Beratungstools, ausgehend von Frageformen über Tools, die aus dem Coaching gut bekannt sind: „Einbeziehung virtueller Experten“, „Choreographie innerer Stimmen“, Rollenwechseln, Aufstellungen um nur einige zu nennen. Diese Methoden sind ausgesprochen gut beschrieben und bieten Hilfestellungen in jeder denkbaren Weise. Auch hier werden wieder mögliche Fragen vorgegeben und an Beispielen erläutert, wie dieses Tool eingesetzt werden kann.

Abschließend werden Sonderformen vorgestellt, die gar nicht selten vorkommen können: HotShot-Coaching, eine Form der lösungsorientierten Kurzzeitberatung gehört hier ebenso dazu wie relationales Mentoring und die Konfliktbearbeitung nach dem vorgegebenen Modell.

Was für die Mitarbeiter gut ist – Begleitung und Coaching – kann für die Führungskraft nicht falsch sein und so endet das Buch mit einem kurzen Ausflug in das Selbstcoaching, basierend auf dem gleichen Modell „Ergebnisvorgabe/ Optimalszenario“, „Ergebnisprüfung/ Konzeptgestaltung, bzw. -optimierung“, „Schaffung und Gestaltung von Standards und Selbstläufern“ und „Arbeit an zeitlichem Freiraum und persönliche Weiterentwicklung“. Im Selbstcoaching heißen die Begriffe analog „Zurücktreten und Schauen auf die eigene Person“, „Mag ich das was ich tue und wo ich bin“, „Entscheidung über die Richtung der eigenen Vorgehensweise“ und „Praktizieren des eigenen Verhaltens“.

Ein Literaturverzeichnis und Hinweise auf vertiefende und kostenlose Artikel und Videos runden das Buch gelungen ab.

Wem kann ich dieses Buch empfehlen? Führungskräften aller Ebenen die ein Gespür dafür haben, dass ein „weiter so wie bisher“ nicht zu guten Ergebnissen führen kann. Mitarbeitern die wissen möchten, ob eine andere als die erfahrene und ungeliebte Form von Führung möglich ist. Menschen also die davon überzeugt sind, dass Arbeit auch Freude machen kann, nur nicht in der Form, die selber erleben.