

# WARUM RELATIONALE BEGLEITUNGS- UND ENTWICKLUNGSEXZELLENZ?/1

# 8

So viel an Mühe in der Führung, so viel an Meetings (die allerdings in der alten Führung kaum mit den Direct Reports stattfinden...)! Warum brauchen wir da auch noch die Relationale Begleitung und Entwicklung? Müssen Führungskräfte überhaupt begleiten/ entwickeln? Reicht da nicht ein bisschen Coaching? Oder ein monatliches „Gruppencoaching“? Oder sollten die Direct Reports nicht einfach schon können, wofür sie eingestellt sind („Schließlich zahlen wir ja genug für sie...“)?

Nein, sage ich – denn ohne Begleitung /Entwicklung haben Sie als Leitung in Zukunft definitiv keinen Erfolg.

Lassen Sie uns dort starten, wo Unternehmen und Direct Reports noch hauptsächlich regional tätig, die Märkte sehr stabil und die Halbwertszeiten der Veränderung enorm lang waren. „Change“ war damals noch etwas, das alle 10 – 20 Jahre ganz groß im Unternehmen angedacht und über viele Jahre umgesetzt wurde (das ist in vielen Unternehmen heute noch so, aber ich halte das für geradezu verwegen, wenn nicht „überlebensgefährlich“).

All das ist noch nicht so lange her: Um 2010 herum lebten wir immer noch in einer solchen Welt, oder besser: Wir bildeten uns ein, noch in einer solchen Welt zu leben. Denn in Wirklichkeit war die Globalität schon weit vorangeschritten, und wir hinkten der von uns geschaffenen Realität einfach immer noch hinterher.

Damals konnten wir es uns leisten, über Zeit und Aufgaben zu führen – ja, ich weiß, daran glauben wir heute immer noch. „Erfahrung“ hatte einen hohen Wert, und wir fürchteten mit dem Abgang jedes Stakeholders, dessen „Erfahrung“ zu verlieren. Heute ist nicht nur unser Unternehmen, sondern sind auch unsere Direct Reports global und in einer Schnelligkeit unterwegs, die

wir nicht einmal mehr ansatzweise erfassen können. Und darüber hinaus dreht sich auch die Welt um uns herum enorm schnell: Pandemie, globale Lieferkettenprobleme, Klimawandel, tiefgreifende Gesellschafts-, Konsum- und Sinnveränderungen, Energiekrise, weltweite geopolitische Krisen, galoppierende Inflationsraten... und was kommt morgen noch alles?

Und wir erleben: Was gestern funktioniert hat, macht heute und morgen keinen Sinn mehr; Change findet praktisch jeden Tag auf allen Ebenen statt und Geschäftsmodelle wechseln anstatt im 20-Jahre-Rhythmus nun im 1-5 Jahre-Rhythmus (hoffentlich auch bei Ihnen).

Und die Zahl der Maschinen, die wir bedienen, steigt praktisch im Sekundentakt. Die Zahl der verfügbaren Menschen, die wir brauchen, um unsere immer neueren Maschinen zu bedienen, sinkt binnen immer kürzerer Zeit und geht mit großer Geschwindigkeit gegen o. Das heißt, dass unsere Gesellschaft in einen Teil der Bediener jener Maschinen zerfällt, die am Weg sind, rationalisiert zu werden (z.B. Zusteller, die über kurz oder lang durch Drohnen ersetzt werden; Maschinenarbeiter, die durch Roboter ersetzt werden etc.) und in einen anderen Teil, der nicht skaliert werden kann und mit höchster Kreativität an Lösungen für die neuen Entwicklungen arbeiten sollte.

Den ersten Teil brauchen Sie nur zu **trainieren**, da es für deren Job eine jeweils klare Arbeitsanleitung gibt; den zweiten Teil der Direct Reports können Sie hingegen **nicht trainieren, sondern müssen ihn begleiten und entwickeln** –

- **da Sie keine Erfahrung und keine Antworten für ihn haben** (weder gibt es eine „Arbeitsanleitung“ für ihn, noch können Sie ihn trainieren, weil Sie selbst heute und morgen nicht mehr wissen, wie´s geht),
- **und da dieser Teil – je höhere Ansprüche Sie haben – umso schwerer zu haben ist.** Denn er ist – richtig – ebenfalls global organisiert und hat die Wahl zwischen vielen Angeboten und der sehr attraktiven Alternative, ein eigenes Startup zu gründen und sich eben nicht in die alten, überkommenen Organisationsformen zu zwängen, wie Sie sie (wahrscheinlich immer noch) anbieten.

# WARUM RELATIONALE BEGLEITUNGS- UND ENTWICKLUNGSEXZELLENZ?/2

8

Der kreative Teil der Direct Reports hat nur zwei Gründe, mit Ihnen zusammenzuarbeiten: Er will Sicherheit (die Sie ihm natürlich nicht bieten können) und/ oder – Entwicklung. Er will Sie und Ihr Unternehmen/ „Ihr Unternehmen im Unternehmen“ nutzen, um besser in Alternativen denken zu lernen; um besser und mit mehr Alternativen in dieser neuen Welt zu überleben.

Und weil Sie diese konstante Entwicklung in den vergangenen Monaten und Jahren nicht regelmäßig oder gar nicht angeboten haben, bekommen Sie auch keine Initiativbewerbungen (mehr), und Sie erleben ständigen Personalmangel. Und noch mehr Menschen gehen: The Great Resignation! Leider garantiere ich Ihnen: Das wird nicht besser, sondern noch viel, viel schlimmer. Genau deshalb habe ich die Relationale Begleitung entwickelt – weil Sie sie brauchen, um ständig auf allen Ebenen die neuesten, kreativen Vorgangsweisen mit Ihren Direct Reports zu entwickeln und Entwicklung dadurch herstellen: Entwicklung als eine *conditio sine qua non*, um für neue Direct Reports attraktiv zu werden, und bestehende zu halten.

Alle Direct Reports brauchen Begleitung! Insbesondere wenn die Direct Reports Vorstände oder Mitglieder der Geschäftsleitung sind, oder wenn sie schon „so lange im Geschäft“ und daher „alte Hasen“ sind, mag die Idee entstehen, dass diese keine Begleitung „brauchen“ oder „akzeptieren“. Meine Erfahrung ist: Genau das Gegenteil ist der Fall! Gerade dort wie überall braucht jeder (!) Direct Report Begleitung, um neues Denken und Weiterentwicklung auf allen Ebenen (auch nach unten mit jedem seiner Direct Reports) zu sichern.

### **Der einfache Relationale „Ausreichend Entwicklung?“-Test**

Angenommen, Sie würden jeden Ihrer Direct Reports fragen, „Auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = „In den letzten 3 Monaten kann ich mich an keine nennenswerte persönliche Entwicklung erinnern“ und 10 = „Wow – was ich jetzt im Vergleich zu vor 3 Monaten kann, ist ein unfassbarer Unterschied!“ – wo stehen Sie jetzt gerade?“. **Würde jeder von Ihren Direct Reports spontan sagen, er ist auf „10“?**

Nun, wenn nicht, könnten Sie zu Ihrer Verteidigung sagen: „Macht ja nichts. Im Benchmarking schneiden wir nicht schlechter ab als andere globale Player.“ Ja, das mag so sein. Aber dabei übersehen Sie, dass Sie nicht mehr gegen andere Unternehmen kämpfen – sondern gegen veränderte Wertigkeiten, Prioritäten und Sinn-Indikatoren. Sie kämpfen praktisch gegen die Idee der Menschen, sich anderwärtig zu organisieren: als Startup, womöglich mit einer sinnerfüllenden, selbst definierten Aufgabe in einer Branche, die es vielleicht bisher gar nicht gab; und Sie kämpfen genauso gegen „Tang Ping“ (#tangping, die Motivation, „liegenzubleiben“), also sich im besten Fall „minimal anzustrengen“.

Allein im November 2021 (!) kündigten in den USA 4,5 Mio. Menschen, vorrangig am Höhepunkt ihrer Karriere – und die Welle, benannt „The Great Resignation“ oder „The Big Quit“, ist schon lange im deutschsprachigen Raum angekommen.

### **Relationale Begleitung dient also keinem Selbstzweck, sondern**

- sichert Ihrem Unternehmen/ „Unternehmen im Unternehmen“, am Markt zu bleiben,
- sichert, langfristig passende Direct Reports zu halten,
- sichert die Weiterentwicklung jedes einzelnen Direct Reports,
- sichert großartige Direct-Report-Beziehungen auf Augenhöhe,
- und – last but not least – sichert, dass über die Begleitung auch Ihr Denken, Ihre Paradigmen in Frage gestellt werden: Ja, bei jeder Begleitung dürfen auch Sie lernen!