

WAS IST RELATIONALE ERGEBNIS- SICHERUNGSEXZELLENZ, WAS KANN SIE?/1 **7**

Ergebnissicherung ist das A & O im Unternehmen und in jedem einzelnen Team: Ohne die vollständigen Ergebnisse kein Erfolg. Dennoch gibt es in der herkömmlichen Führungslehre keine wirksamen Instrumente, die auf eine ebenso penetrante wie liebevoll-entwickelnde und vor allem effektive Weise Ergebnisse sichern und dabei gleichzeitig den Direct Report und die Beziehung zum Direct Report signifikant weiterentwickeln, wie in der Relationalen Philosophie.

Wirtschaftliche Organisationen brauchen die entsprechend notwendigen Resultate – sonst überleben sie nicht lange. Nicht einmal Verwaltungen! Die längst überholte Messung der Ergebnisse in Arbeitsstunden, die – vielleicht, weil's am einfachsten ist? – immer noch unverändert unser Wirtschaftsleben bestimmt, schlägt leider fehl: Denn wenn jemand „da“ ist, heißt das noch nicht, dass er irgendwelche Ergebnisse erzielt.

Und selbst „Führen über Ziele“ schafft noch keine Ergebnisse:
Wer das klassische „Führen über Ziele“ lebt, weiß es: Ziele werden zu Jahresbeginn „verhandelt“ (lässt sich über das erfolgreiche Weiterbestehen eines Unternehmens verhandeln?), um am Ende des Jahres (oder oft erst im Mai des nächsten Jahres) nach allen Regeln der Kunst als Leitung erklärt zu bekommen, warum es sich (zum Teil) nicht ausgegangen ist, eben diese Ziele zu erreichen. Mittlerweile gibt es sogar Bücher, die sich mit der effektiven Erklärung des Nichterreichens der Ziele beschäftigen. Nun, Ende Dezember (oder danach) ist es ohnehin zu spät, die Zielerreichung einzufordern. Warum? Weil es keine Möglichkeit der Korrektur mehr gibt: Wir können nur noch hinnehmen, was da ist. Und mit „dem, was da ist“ sind wir als Leitung oft nicht wirklich zufrieden.

Genau deshalb arbeitet die Relationale Philosophie nicht mit Zielen und Zielerreichungsgesprächen, sondern mit Rahmen (die oft über viele Jahre solange gelten, solange sie sinnvoll sind) und laufender Ergebnissicherung. Rahmen werden nicht „bis zum...“, sondern „ab dem“ erfüllt: jeden Tag, jede Woche, jedes Jahr.

Für quantitative Rahmen bedeutet dies, dass wir sie regelmäßig über das Jahr verteilt als erfüllt erleben sollten – es macht nun einmal einen Unterschied, ob Sie „bis 31. Dezember einen Umsatz von 1 Mio € erwirtschaften“, oder ob Sie „jeden Monat einen Umsatz von 85.000 € erwirtschaften“: Während Sie bei ersterem Fall nicht sicher sein können, wann der Direct Report endlich mit seinem „Umsatzmachen“ anfängt, wissen Sie im zweiten Fall, dass Sie schon am 31. Januar erstmals mit der Forderung nach einem ganz konkreten quantitativen Ergebnis vor seiner Tür stehen können. Das beruhigt die Nerven, sichert den Gesamterfolg, schafft Kontinuität und vor allem (bei Nichterfüllung) schnelle und vielerlei Korrekturansätze.

Für qualitative Rahmen sowie Rahmenbedingungen ist ein „bis zum...“ ohnehin müßig. Wenn Sie Ihrem Direct Report vorgeben, „bis Ende Dezember“ zu sichern, dass die A-Kunden auf einer Zufriedenheitsskala von 0 – 10 (auf der 0 = grottenschlecht und 10 = exzellent) auf 10 zu sein, dann können Sie schon zu Beginn des Jahres davon ausgehen, dass der Kunde eben erst am 31.12. auf dieser Skala bei 10 ist (wenn überhaupt, hoffentlich). Allerdings: Bis dahin sind die A-Kunden vielleicht längst weg. Wenn Sie jedoch den Rahmen vorgeben, dass die A-Kunden jeden Tag auf 10 sein sollten, dann beginnt die Hoch-Phase optimalerweise am 02. Januar. Falls nicht, fällt Ihnen die Nichterfüllung des Rahmens sehr rasch auf, wenn Ihnen ein x-beliebiger A-Kunde auf Ihre Frage hin eine Skalen-Antwort unter 10 gibt. Und Sie korrigieren das Vorgehen mit Ihrem Direct Report sofort. Und genau darin besteht der so effektive Dreh der Relationalen Ergebnissicherung: Sie wirkt asap und verhilft Ihnen zum frühest

WAS IST RELATIONALE ERGEBNIS- SICHERUNGSEXZELLENZ, WAS KANN SIE?/2 **7**

möglichen Zeitpunkt zu Korrekturmöglichkeiten, die am Ende mit einer an Sicherheit grenzenden Wahrscheinlichkeit Ihre Ergebnisse erzeugen. Damit meine ich:

Um zum Erfolg zu kommen, brauchen Sie meiner Erfahrung nach tatsächlich diese 3er-Kombi:

Relationaler Rahmen + Ergebnisgespräch + engere Führung.
Eine Kombination zwischen „klassisch“ und „Relational“ funktioniert m.E. nicht.

- Die **Weiterarbeit mit Zielen kombiniert mit Ergebnisgesprächen** bringt nichts, weil unter dem Jahr ja keine Jahreszielerfüllung gemessen werden kann.
- **Aber auch die Rahmenvorgabe allein – ohne Ergebnisgespräche/ engere Führung** – wird Sie nicht zum Erfolg bringen, weil Ihr Direct Report im Alltag rasch auf den Rahmen vergisst und oft nicht weiß, wie er den Rahmen erfüllen sollte.
- **Die Arbeit mit Rahmen und regelmäßigen Ergebnisgesprächen, aber ohne engere Führung** wird Sie ebensowenig zum gewünschten Ergebnis bringen: Denn dann teilen Sie zwar dem Direct Report wiederholt mit, dass er seinen Rahmen nicht erfüllt, aber er weiß immer noch nicht, wie er das geforderte Ergebnis „in time“ erzielen kann.

Die Teile der Relationalen Ergebnissicherung

Die **Relationale Rahmenvorgabe** (nicht Rahmenverhandlung!), individuell für jeden Direct Report (kommuniziert, verstanden und angenommen) ist die Voraussetzung für die Relationale Ergebnissicherung (zur Gestaltung und Kommunikation des Rahmens für jeden Direct Report – auch auf Leitungsebene - siehe STEUERUNGSEXZELLENZ und HIRING-EXZELLENZ).

Im Relationalen Ergebnisgespräch lässt sich die Leitung jeden Ende des Monats vom Direct Report beweisen, dass er seinen Rahmen erfüllt hat. Dabei gibt es nur ein Schwarz oder Weiß: Entweder der Rahmen ist zur Gänze erfüllt – dann ist die Sache erledigt, und die Leitung geht im kommenden Monat nur mit BEGLEITUNG (Begleitungsexzellenz) und gegebenenfalls COACHING (Coaching-Exzellenz) weiter. Oder der Rahmen ist nicht (ganz) erfüllt – dann startet sofort im Anschluss die engere Führung. Wenn die Rahmenerfüllung zur Routine wird, kann das Ergebnisgespräch auch durch eine Übermittlung der Ergebnisse von Seiten des Direct Reports ersetzt werden – allerdings halte ich das persönliche (gern kurze) Gespräch immer für effektiver.

Die Relationale engere Führung ist ein Gespräch, das dem Direct Report hilft, sich nochmals anders aufzustellen und vor allem sich anders zu organisieren, um den Rahmen insgesamt und in allen Details regelmäßig und nachhaltig zu erfüllen. Und dieses Gespräch wiederholt sich, solange der Rahmen (noch) nicht (ganz) erfüllt ist. Es sind Planungsgespräche, daher finden sie im Vorhinein statt: zunächst monatlich, startend gleich im Anschluss an das nicht befriedigende Ergebnisgespräch, um die Person des Direct Reports im kommenden Monat so zu planen, dass das Ergebnis erzielt wird. Dann – falls das nicht funktioniert – wöchentlich im Voraus am Freitag oder Montag Morgen, oder – falls auch das nicht funktioniert – täglich morgens. Ich habe aber auch schon Leitungen erlebt, die über einen kurzen Zeitraum stündliche enger geführt haben – am Ende mit Erfolg. Was aber auch bedeutet: Wenn der Rahmen dann über 2 oder 3 Monate erfüllt wird, kann davon ausgegangen werden, dass er nun „gekonnt“ wird, und die engeren Führungsgespräche werden eingestellt. Gleichzeitig bleibt aber die BEGLEITUNG zur laufenden Weiterentwicklung des Direct Reports in seinem „Rahmen-Können“ unter neuen Rahmenbedingungen erhalten, sodass der Direct Report in seinem Rahmen weiter persönlich wachsen kann.