

# WARUM RELATIONALE HIRING-EXZELLENZ, **6** UND WAS SICH DAHINTER VERBIRGT/1

Sichern, dass Ihre Direct Reports tatsächlich mit Ihnen an Bord sind. Sichern, dass Sie alle mit gemeinsamer Kraft am gleichen Schiff und mit der gleichen Ausrichtung unterwegs sind. Und sichern, dass jeder Einzelne die notwendige Verantwortung für die Erfüllung der Erwartungen an ihn übernimmt: Dafür brauchen Sie die Relationale Hiring Exzellenz.

„To hire“ ist ein englischer Begriff, der aus der Seefahrt kommt: Er wurde ursprünglich für das „Anheuern“ von Matrosen auf dem Schiff, also das Verpflichten von Direct Reports für eine bestimmte Zeit, einen bestimmten Job, verwendet. Und dieser Begriff wird bis heute für das Anwerben und Verpflichten von Direct Reports zu einer Arbeit verwendet, gefolgt vom „Onboarding-Prozess“, in dem der neue Direct Report in die Kultur und Erwartungen des Unternehmens integriert wird.

Die Bilder des Schiffes und der Seefahrt passen meines Erachtens wunderbar in das, was sich bei Ihnen abspielt, wenn Sie mit Ihrem „Schiff“ in „See“ stechen, Ihren „Kurs“ aufnehmen und gemeinsam mit Ihrer Mannschaft die Erwartungen an Sie erfüllen. Denn wie im richtigen Leben sollten wir den Direct Reports zwar eine möglichst klare Vorstellung davon geben, was sich „da draußen“ abspielen wird, aber oft sind wir schlicht zu beschäftigt, um uns „auch damit“ (?) noch zu beschäftigen; und – das macht das Ganze noch ein bisschen anspruchsvoller – wir können nur sehr eingeschränkt mit Sicherheit sagen, was sich in Zukunft abspielen wird, mit welchen Herausforderungen und Hindernissen wir es zu tun haben werden und welchen veränderten Kurs wir möglicherweise wählen müssen, um dennoch sicher an unser Ziel zu kommen.

Wenn im Direct Report-Kontext die exzellente Beziehung zwischen den Direct Reports und Ihnen und vor allem zwischen den Direct Reports und dem Ergebnis (Wie gehen wir jeweils an die Gestaltung des Ergebnisses heran?) im Mittelpunkt der Relationalen Betrachtung stehen, dann startet ein gutes Ergebnis meines Erachtens bei der maximalen Transparenz, die Sie vermitteln – der maximalen „Sicherheit in der Unsicherheit“. Und das gilt natürlich nicht nur für die Direct Reports, die Sie neu aufnehmen – die werden sich in Zukunft wohl immer weiter reduzieren – sondern genauso für alle Ihre bestehenden Direct Reports!

Wenn Sie einen kurzen Moment innehalten und sich fragen,

- auf welchem Schiff Ihre bestehenden Direct Reports tatsächlich aktuell unterwegs sind,
- über welche Unwegsamkeiten diese informiert sind
- welche Herausforderungen sie auf der Route kennen (kennen sie die aktuelle/zukünftige Route wirklich?)
- auf welches Schiff, welchen Kurs und welche geforderten Ergebnisse diese sich tatsächlich eingelassen haben (wo haben Sie deren eindeutiges JA?) – und welche sie im Unterschied dazu aktuell und in Zukunft vorfinden
- und was diese über Sie aktuell wirklich wissen – darüber, mit welchen persönlichen Anforderungen und Rahmenbedingungen Sie (in Zukunft) führen (werden müssen), was Sie in welcher Form brauchen, wie Sie denken, was Ihnen wirklich wichtig ist,

dann werden Sie vermutlich wie viele meiner Kunden, mit denen ich zu arbeiten beginne, merken, dass Ihre bestehenden Direct Reports zum Teil oder Großteil auf einem ganz anderen Schiff durch die Weltmeere segeln – wahrscheinlich auf einem recht alten.

## WARUM RELATIONALE HIRING EXZELLENZ, 6 UND WAS SICH DAHINTER VERBIRGT/2

Und so ist mir klar geworden: Wenn es Ihnen wichtig ist, dass Ihre Direct Reports aktuell und in Zukunft (!) voll verantwortlich und nach eigener reiflicher Entscheidung mit Ihnen an Bord sind, weil Sie sonst die neue Route mit den neuen Anforderungen von heute und morgen und mit der rauen See, die Sie mit Sicherheit erwarten, einfach nicht schaffen – dann bringt Ihnen weder der **Arbeitsvertrag** aus dem Jahre Schnee etwas, noch die ohnehin im digitalen Zeitalter völlig obsoleten **Stellenbeschreibungen**, die irgendwelche „Aufgaben“ dokumentieren, die Sie in der heutigen Unsicherheit gar nicht mehr voraussehen können, und schon gar nicht zusagen.

Sie brauchen dann in aller Unsicherheit höchstmögliche Transparenz auf dem Tisch und tun gut daran, die bestehenden und zukünftigen Direct Reports unter diesen Bedingungen und unter Anerkennung aller Unsicherheiten zu fragen, ob sie (immer noch oder neu) an Bord sind.

### **Und darin besteht die Hiring Exzellenz:**

Zum ersten Mal und zu jedem wichtigen, nächsten Veränderungszeitpunkt zu erkennen, dass es wieder Zeit ist, das Zusammenarbeitsgelübde zu erneuern – unter neuen Rahmenbedingungen.

### **Wann brauchen Sie ein Relationales Hiring- (Heuer-)Gespräch?**

- Wenn Ihnen klar wird, dass Sie es in dieser Art ganz konsequent noch nie geführt haben (wer weiß, wer Ihrer Direct Reports aktuell überhaupt an Bord ist? Vielleicht befinden sich einige von Ihnen schon in der Bewerbungsphase?)

- wenn die „Gelübde“ Ihrer Direct Reports nicht mehr tafrisch und/oder vielleicht nicht zukunftstauglich sind
- wenn Sie als Leitung neu sind
- wenn ein Direct Report neu hinzukommt
- wenn sich der Rahmen verändert (hat) – Unternehmensrahmen, Teamrahmen, Rahmen für den Betreffenden
- wenn sich die Rahmenbedingungen verändert haben – neue Gesetze, neue Kultur, neue Werte, neue Brand, neues Geschäftsmodell oder Produkt oder Ausrichtung, neue Rechtsform, neuer Standort, neue Märkte, neue Leute an der Spitze (z.B. im Headquarter).

**Wie funktioniert das Heuergespräch, was kann es, wie bereiten Sie es vor, wie sichern Sie dessen Erfolg und was tun Sie, wenn der Direct Report nein sagt?**

All das finden Sie in den folgenden Methoden und Tools. Tauchen Sie ein in die Welt der Hiring Exzellenz – das ist der Relationale Baustein, der die Grundlage Ihres Führungserfolgs liefert!