



# Output statt Input

„Resultate, Resultate, Resultate!“ – Die Botschaft, die auf der Führungskräfte-Konferenz ausgerufen wurde, war eindeutig: es mussten – richtig – Resultate her und zwar schnell.

Kommt Ihnen dieser Ruf nach Resultaten bekannt vor? Haben Sie als CEO auch schon häufig vergeblich versucht, Ihre Mannschaft davon zu überzeugen, dass es auf Ergebnisse ankommt und nicht so sehr auf das Verfahren, das zu diesen Ergebnissen führt? Haben Sie auch schon allzu häufig erlebt, dass Ihr Appell im Vakuum verhalte? Dann sind Sie in bester Gesellschaft, denn wieder einmal geht es nicht so sehr um die Erkenntnis, sondern um die Realisierung dessen, was mit der Erkenntnis verbunden ist.

## 1 Organisationsgestaltung

Fragen Sie bei nächster Gelegenheit Ihre Mitarbeiter einmal, wofür sie verantwortlich sind. Die Frage „Wofür sind Sie bei uns verantwortlich?“ führt regelmäßig zu überraschenden Dialogen. Viele Mitarbeiter werden zunächst einmal darüber berichten, was sie den ganzen Tag und das ganze Jahr über tun und sie werden sich schwer damit tun, die tatsächliche Verantwortung herauszukristallisieren. Der Dialog darüber lohnt, denn entweder wurde dem Mitarbeiter seine Verantwortung in der Vergangenheit verdeutlicht und er hat sie nicht für sich reklamiert, oder dem Mitarbeiter wurde seine Verantwortung nicht hinreichend verdeutlicht, was einen weiteren Gesprächsbedarf anzeigt.

## 2 Führungsgespräche

„Welche Resultate haben sie seit unserem letzten Gespräch erzielt?“ – Dies ist eine Frage, die, regelmäßig gestellt, den Fokus auf Ergebnisse lenkt und die Zeit spart, denn der Prozess, der zu den Resultaten geführt hat, ist im Nachhinein meist wenig relevant. Einzige Ausnahme: Sollen Verhaltensänderungen bewirkt werden, ist bereits jegliche vielversprechende Aktivität in diese Richtung zu würdigen.

## 3 Bewerbungen

Ergeht sich der Bewerber in langatmigen Ausführungen darüber, was er in der Vergangenheit getan hat oder fokussiert er sich darauf, was er in der Vergangenheit bewirkt hat? Stehen also Aktivitäten oder



Resultate im Vordergrund? Manches Bewerbungsgespräch kann man auf diese Weise drastisch abkürzen, manches kann man sich gar sparen.

## 4 „Rückwärts rechnen“

Wenn Sie im Augenblick eine Initiative im Unternehmen laufen haben, die sich darauf fokussiert, ihre Abläufe, ihre Prozesse zu verbessern, wirken Sie unbedingt darauf hin, dass jeglicher Prozess stets vom Ende her betrachtet wird, bevor sich die Mannschaft darüber Gedanken macht, welche Aktivitäten in dem Prozess erforderlich sind. Dies ist eines der wirkungsvollsten Hilfsmittel in unseren Beratungsprojekten zur wachstumsorientierten Gestaltung von Geschäftsprozessen: Welches Resultat soll der Prozess erzielen? Was benötigt der Prozess, um starten zu können? Welches ist der kürzeste Weg zum Ergebnis? Sie meinen, das sei selbstverständlich? Mitnichten!

Denken Sie bei aller Resultatorientierung an eines: das Wort „Resultat“ beinhaltet das Wort „Tat“. Wenn ein Ziel einmal festgelegt ist, kommt es darauf an, die

richtigen Aktivitäten zu unternehmen, um den Weg zu diesem Ziel bestmöglich zu gehen. In der Gegenwart gestalten wir die Zukunft. Insofern sind die richtigen Handlungen sehr wohl entscheidend.

Quellenangabe:  
- Prof. Dr. Guido Quelle: Mandat Growthletter® Nr. 87 März 2014:  
CEO-Pflichtappell: «Output statt Input»

### Kontakt

#### Prof. Dr. Guido Quelle

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Autor von «Profitabel  
wachsen»



#### Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Tel. +49 (0)231 9742 390  
Fax +49 (0)231 9742 389

guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de