

Warum unser Erfolg von Vereinbarungen abhängig ist

Verbindlichkeit entscheidet über Glaubwürdigkeit

Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Die Autoren dieses Artikels haben effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht und die Authentizität von Werten und Werthaltungen in Unternehmungen geprüft werden können. Diese Resultate zeigen Wirkungsmechanismen auf und geben Hinweise auf Handlungsoptionen. Es sind Einflussfaktoren, die immer monetäre Wirkungen haben.

Worin bestehen Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit? Verbindlichkeit ist der Begriff für den Akt, jemandem das zuzugestehen, das man miteinander vereinbart hat. Das alltäglichste Beispiel für Verbindlichkeit ist Pünktlichkeit. Sie ist die einfachste Form, Verbindlichkeit zu zeigen. Glaubwürdig zu sein beinhaltet den Anspruch, Versprechungen konsequent einzulösen. Entsprechend unglaubwürdig wirkt, wer seine Versprechen nicht ein-

hält. Vergesslichkeit kann eher entschuldigt werden als Unglaubwürdigkeit, da diese auch als Gleichgültigkeit gewertet wird.

Wie kommt Verbindlichkeit zum Ausdruck?

Sowohl im beruflichen wie auch im privaten Umfeld ist generell

festzustellen, dass die Verbindlichkeit abgenommen hat. Es ist nicht erstaunlich, dass Versprechen oder Bekenntnisse eher eingelöst werden, wenn sie schriftlich festgehalten werden. Die Angst der schriftlichen Beweislast oder die Strafandrohung erzwingen die Verbindlichkeit. Was sind die Gründe dafür? Fehlen uns Vorbilder, auf deren Wort man sich verlassen kann oder haben wir uns zu sehr an formelle Autoritäten gewöhnt, die Verbindlichkeit schriftlich einfordern. Woran orientieren wir uns heute? Unternehmungen orientieren sich nach Marktbedürfnissen und Trends, geben Versprechungen ab, die oft in einer unpräzisen Sprache unverbindlich wirken.

Beispiele aus Visionen, Strategien und Leitbildern:

- wir wollen das Beste
- wir lernen ständig dazu
- wir leben individuelle Standards
- wir sind erfolgreich, führend und prägend
- wir verbessern uns kontinuierlich zur Excellence

Sind Aussagen nicht nachvollziehbar, können sie nicht überprüft werden und sind damit unverbindlich. So bewirken sie im wiederholten Falle Unglaubwürdigkeit.

Wie kann man Verbindlichkeit fördern?

Unternehmen, die an ihren Versprechungen und Leistungen gemessen werden wollen, sind klar im Ausdruck ihrer Zielsetzungen. Dies ist an folgenden Erkennungsmerkmalen feststellbar:

- Schriftstücke sind so verfasst, dass sie jeder versteht.
- Fremdwörter werden vermieden, weil diese unterschiedlich interpretiert werden können.
- Produkte- und Dienstleistungsbeschreibungen werden mit präzisen Versprechungen formuliert, damit diese messbar sind.
- Von Mitarbeitenden wird Machbares verlangt, um Erfolg

Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.

Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Im September 2015 ist ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg» beim Cosmos Verlag in Bern erschienen.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

Menschen kaufen von Menschen, denen sie vertrauen. Das hat sehr viel mit Verbindlichkeit zu tun.



Bild: tumsasdedgars – Fotolia.com

in kleinen Schritten zu erreichen.

- Angekündigte Sanktionen werden umgesetzt, auch wenn sie emotional unangenehm sind.
- Fehler werden eingestanden, bevor sie andere entdecken.
- Die Informationskultur ist eindeutig, zeit- und stufengerecht.

Die Folgen von Unverbindlichkeit

Gehen Vorgesetzte wie Untergebene gegenseitig unverbindlich miteinander um, ist es wahrscheinlich, dass dies gegenüber Kunden und Geschäftspartnern ebenso geschieht. In solchen Beziehungen geht es meist darum, von anderen ohne Gegenleistung möglichst viel zu profitieren. Gleichzeitig ist es auch Ausdruck der Firmenkultur, die von Gleichgesinnten getragen wird. Sie zieht entsprechende Mitarbeiter an und hält jene fern, die mit ersteren nicht gerne zusammenarbeiten.

Eine Erwartungshaltung zu erfüllen, heisst gegenseitige Akzeptanz und Glaubwürdigkeit zu leben. Die moralische Konsequenz ist Integration. Jede erfüllte Verbindlichkeit enthält einen Zwischenschritt zu unserem persönlichen Erfolg. Es ist die sicht- und fühlbare Konsequenz unserer Bemühungen. Die vereinbarte Erwartungshaltung nicht zu erfüllen, heisst der Lüge, der Faulheit oder der Gleichgültigkeit bezichtigt zu werden. Dies schafft Distanz, die moralische Konsequenz ist Ausschluss.

Kann ich mich vor Unglaubwürdigkeit schützen?

Ja! Ich kann aufmerksam zuhören, nachfragen und mir Sachverhalte bestätigen lassen. Damit habe ich die Möglichkeit, vorgängig zu entscheiden, ob ich das Versprechen annehmen will oder nicht. Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit kann unabhän-

gig von Zeit, Geld und Status gelebt werden. Sich und andere vor Unglaubwürdigkeit zu schützen gelingt, wenn die Ziele von Vereinbarungen so gesteckt werden, dass sie in jedem Fall erfüllbar sind, mit einem machbaren

Erfolg ist nicht immer mit materiellem Gewinn gleichzusetzen.

Kraft- und Zeitaufwand. Ein weiterer Schutz ist, sofort zu signalisieren, wenn die Vereinbarung nicht eingehalten werden kann, bevor z.B. die vereinbarte Frist abgelaufen ist.

Warum mündliche Vereinbarungen Verbindlichkeit vertiefen

Bei der mündlichen Abmachung steht ein gemeinsames Ziel im Vordergrund, das über die Befolgung von Handlungsrichtlinien von Werten zu erreichen ist. Die Grundabsicht ist das Erreichen der gemeinsamen Zielsetzung ohne Wenn und Aber. *Die zusätzliche, unausgesprochene Erwartungshaltung ist das geschenkte Vertrauen, weil ohne Schriftlichkeit keine Einforderungen angeht.* Und dieses Vertrauen ist im Gegensatz zur schriftlichen Vereinbarung nicht direkt mit Sanktionen verbunden. Das Versprechen, das nicht über Angst eingelöst wird, sondern über die gemeinsame Erwartungshaltung, schafft eine tragfähige Beziehung zwischen beiden Parteien. Es ist die Verlässlichkeit. Sie verbindet und lässt Nähe zu.

Eine Vereinbarung über einen Wertebegriff, wie z. B. Genauigkeit, verlangt keine detaillierte Ausführung, weil über den Wertebegriff nicht nur ein Gefühl, sondern auch eine vernetzte Erwartungshaltung verknüpft ist.

Dabei entsteht eine Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen, weil kein Druck über mögliche Konsequenzen aufgebaut wird. Sich nach Werten auszurichten, diese mündlich einzufordern, beinhaltet automatisch den Wert Vertrauen zu leben – Vertrauen in sich und in das «vis-à-vis».

Erfolg ist von Verbindlichkeit abhängig

Erfolg ist nicht immer mit materiellem Gewinn gleichzusetzen. Vor allem Beziehungen sollen erfolgreich sein, weil sie den Alltag bereichern und uns gegenseitig auch in schwierigen Situationen stützen. Ist es nicht die Gruppe, die zum Erfolg führt und nicht der Einzelne? Dieses Bewusstsein soll uns, unabhängig ob im Geschäfts- oder Privatleben, stets

daran erinnern, dass Verbindlichkeit eine grosse Wirkung hat.

Verbindlichkeit ist anstrengend, weil ein Versprechen eine Erwartungshaltung auslöst und ich dieser genügen muss. Ich werde dadurch selbst zu einer Orientierungsgrösse. Ohne diese Orientierung ist auch keine Selbsterfahrung möglich. Die Verbindlichkeit schafft Selbstsicherheit und damit Glaubwürdigkeit. Verbindlichkeit verbindet besonders dann, wenn sie ohne Sicherheitsnetz eingehalten wird und damit über Vertrauen zum gemeinsamen Erfolg führt. Eine Organisation wird über ihre Verbindlichkeit gemessen. Und diese zeigt den Grad ihrer Authentizität. ■

Anzeige

SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

Leading to Excellence

Seminare

<ul style="list-style-type: none"> – Excellence Leadership Für das Top-Management – Operative Excellence Für das mittlere Management und Unternehmensentwickler 	<ul style="list-style-type: none"> – Zukunftsfähigkeit durch Digitale Transformation Einführung in die Inhalte und Themenfelder der Digitalen Transformation. Workshop mit ausgewiesenen Spezialisten.
---	--

Toolbox-Workshop
Effiziente und wirkungsvolle Anwendung der wichtigsten Führungsinstrumente zur Implementierung der Excellence

Schweizer Unternehmertagung und Swiss Ethics Award
Nadja Lang: Geschäftsleiterin Max Havelaar-Stiftung (Schweiz),
Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher: Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler, Universität Ulm, **Roger de Weck:** Generaldirektor SRG,
Nicole Brandes: Moderation



Weitere Seminare und Angebote:
www.swiss-excellence-forum.ch Tel. 041 229 30 40