

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

VERBINDLICHKEIT ENTSCHIEDET ÜBER UNSERE GLAUBWÜRDIGKEIT

## Erfolg hängt von Vereinbarungen ab

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 einzulösen. *Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff (\*)*

### Weshalb nimmt Verbindlichkeit ab?

Generell ist festzustellen, dass die Verbindlichkeit abgenommen hat. Versprechen werden eher eingelöst, wenn sie schriftlich festgehalten werden. Was sind die Gründe dafür? Haben wir uns zu sehr an formelle Autoritäten gewöhnt, die Verbindlichkeit schriftlich einfordern? Weshalb geben Unternehmungen Versprechungen ab, die oft in einer unpräzisen Sprache unverbindlich wirken?

### Wie kann man Verbindlichkeit fördern?

Es sind folgende selbst auferlegte Handlungsmaximen:

- Klar sein im Ausdruck und den Zielsetzungen;
- Bekenntnisse so verfassen, dass sie jeder versteht;
- Produkte und Dienstleistungen mit präzisen Versprechungen formulieren, die messbar sind;

- Von Mitarbeitenden Machbares verlangen, damit Erfolg möglich wird;
- Angekündigte Sanktionen umsetzen;
- Fehler eingestehen, bevor sie andere entdecken.

### Die Folgen von Unverbindlichkeit

Gehen Vorgesetzte, wie auch Untergebene, gegenseitig unverbindlich miteinander um, ist es wahrscheinlich, dass dies gegenüber Kunden und Geschäftspartnern ebenso geschieht. 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 ist ein Zwischenschritt unseres persönlichen Erfolges. Es ist die sicht- und

fühlbare Konsequenz unserer Bemühungen. Die Erwartungshaltung nicht zu erfüllen, heisst, der Lüge, Faulheit oder Gleichgültigkeit bezichtigt zu werden. Dies schafft Distanz, die moralische Konsequenz ist Ausschluss.



Hans Hässig (l.) und Roland Stoff: «Eine Organisation wird über ihre Verbindlichkeit gemessen.»

### 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 können unabhängig von Zeit, Geld und Status gelebt werden.

### Warum mündliche Vereinbarungen Verbindlichkeit vertiefen

Die Grundabsicht ist das Erreichen der gemeinsamen Zielsetzung. Die zusätzliche, unausgesprochene Erwartungshaltung ist das geschenkte Vertrauen, weil ohne Schriftlichkeit keine Einforderungen angedroht werden.

Das Versprechen, das nicht über Angst eingelöst wird, schafft eine tragfähige Beziehung zwischen beiden Parteien. Es ist die Verlässlichkeit. Sie verbindet und lässt Nähe zu.

Eine Vereinbarung über einen Wertebegriff, wie zum Beispiel Genauigkeit, verlangt keine detaillierten Ausführungen, weil damit eine vernetzte Erwartungshaltung verknüpft ist.

Sich nach Werten auszurichten, diese mündlich einzufordern, heisst Vertrauen leben – 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. Diese Verbindlichkeit ist anstrengend, weil ein Versprechen eine Erwartungshaltung auslöst und ich dieser genügen muss. Ich werde dadurch zu einer Orientierungsgrösse. Verbindlichkeit schafft Selbstsicherheit und Glaubwürdigkeit. Sie verbindet besonders, wenn sie ohne Sicherheitsnetz eingehalten wird.

Eine Organisation wird über ihre Verbindlichkeit gemessen. Und diese zeigt den Grad ihrer Authentizität.

(\*) Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene. Im September 2015 ist ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen» beim Cosmos Verlag in Bern erschienen. ([www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch))