

HR Today

Verbindliche Vereinbarungen

Nur wer glaubwürdig ist, ist erfolgreich

Kategorien: HR-Strategie und Organisation, Social Responsibility | Text: Hans R. Hässig, Roland F. Stoff | 11.02.2015

Wer sich verbindlich an Abmachungen und Vereinbarungen hält, ist glaubwürdiger. Doch viele Firmen geben absichtlich unpräzise Versprechungen ab. Doch Erfolg ist von Verbindlichkeit abhängig.



Wer sich an Vereinbarungen hält, wirkt glaubwürdig. (Foto: 123RF)

Verbindlichkeit bedeutet, jemandem das zuzugestehen, was man miteinander vereinbart hat. Das alltägliche 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 einhält. 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 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 die Verbindlichkeit eingehen will oder nicht. Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit können unabhängig 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 Kraft- und Zeitaufwand. Ein weiterer Schutz ist, sofort zu signalisieren, wenn die Vereinbarung nicht eingehalten werden kann, bevor 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. 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 zum Beispiel 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. Es ist oft die Gruppe, die zum Erfolg führt, und nicht der Einzelne. Dieses Bewusstsein soll uns, egal ob im Geschäfts- oder Privatleben, stets daran erinnern, dass Verbindlichkeit eine grosse Wirkung hat.

Verbindlichkeit ist anstrengend, weil mein Versprechen einer Erwartungshaltung genügen muss und ich selbst zu einer Orientierungsgrösse werde. Ohne diese Orientierung ist jedoch 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.

**Text: Hans R. Hässig**

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

Weitere Artikel von [Hans R. Hässig](#)

**Text: Roland F. Stoff**

Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU sowie auf Konzernebene in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. www.unternehmenskultur-controlling.ch

Weitere Artikel von [Roland F. Stoff](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.
