

# Indianerehrenwort!

**VERBINDLICHKEIT** Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur ist, als Führungsperson mit gutem Beispiel voranzugehen und Vereinbarungen einzuhalten. Ein glaubwürdiger Leader ist ein zuverlässiger Leader.

TEXT HANS R. HÄSSIG UND ROLAND F. STOFF

**V**erbindlichkeit heisst, jemandem das zuzugestehen, was man miteinander vereinbart hat. Das alltäglichste Beispiel für Verbindlichkeit ist Pünktlichkeit. Sie ist die einfachste Form, Verbindlichkeit zu zeigen. Unsere Verbindlichkeit entscheidet über unsere Glaubwürdigkeit. Wer glaubwürdig sein will, muss Versprechen konsequent einlösen. 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 wir uns verlassen können oder haben wir uns zu sehr an formelle Autoritäten gewöhnt, die Verbindlichkeit schriftlich einfordern? Unternehmen orientieren sich heute nach Marktbedürfnissen und Trends, geben Versprechen ab, die oft in einer unpräzisen Sprache unverbindlich wirken. Sind Aussagen nicht nachvollziehbar, können sie nicht überprüft werden und sind damit unverbindlich. So bewirken sie im wiederholten Falle Unglaubwürdigkeit.

#### 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 Bemü-

#### TIPPS

##### WIE KANN VERBINDLICHKEIT GEFÖRDERT WERDEN?

- 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.
  - Die Informationskultur ist eindeutig, zeit- und stufengerecht.
  - 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.

Bild: Depositphotos/billiondigital

hungen. 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.

#### SICH 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. Sich und andere vor Unglaubwürdigkeit zu schützen gelingt, wenn die Ziele von Vereinbarungen so gesteckt werden, dass sie in

**EINE ORGANISATION WIRD ÜBER IHRE VERBINDLICHKEIT GEMESSEN. UND DIESE ZEIGT DEN GRAD IHRER AUTHENTIZITÄT.**

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 zum Beispiel die vereinbarte Frist abgelaufen ist.

#### MÜNDLICHE VEREINBARUNGEN VERTIEFEN VERBINDLICHKEIT

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 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 des gegenseitigen Vertrauens, weil kein Druck über mögliche Konsequenzen aufgebaut wird. Sich nach Werten auszurichten und diese mündlich einzufordern, beinhaltet automatisch den Wert Vertrauen zu leben – Vertrauen in sich und in das Gegenüber zu haben.

#### 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 –

ob im Geschäfts- oder Privatleben – stets daran erinnern, dass Verbindlichkeit eine grosse Wirkung hat. Ja, sie ist anstrengend, weil ein Versprechen eine Erwartungshaltung auslöst und ich dieser genügen muss. Ich werde dadurch selbst zu einer Orientierungsgrösse. Doch ohne diese Orientierung ist auch keine Selbsterfahrung möglich. Die Verbindlichkeit schafft Selbstsicherheit und damit Glaubwürdigkeit. Sie 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.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

#### ZU DEN AUTOREN



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

Roland F. Stoff weist ebenfalls langjährige Erfahrungen als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU auf, insbesondere in der Industrie, in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Hässig und Stoff haben zusammen effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden können. Sie zeigen auf: Über die erfahrene Werterhaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern. Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen. Die Basis für langfristigen Erfolg.» ist 2015 im Cosmos Verlag erschienen und erhältlich unter: [www.cosmosverlag.ch](http://www.cosmosverlag.ch).