

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Das Versprechensgedächtnis



Jedes Unternehmen hat ein Gedächtnis, genauer: Die Mitarbeiter haben eines und durch die Erinnerung der Mitarbeiter und die Kommunikation dieser Erinnerung erhält das Unternehmen Eigenschaften, Mythen, Geschichten aus der Vergangenheit zugeordnet. Sie manifestieren sich, werden Wahrheit und Teil der Geschichte des Unternehmens. Zu diesen Erinnerungsaspekten gehören auch Versprechen.

Jedes Unternehmen hat also auch ein Versprechensgedächtnis. Was das ist, fragen Sie sich? Nehmen wir folgendes Beispiel: Die geschäftsführende Gesellschafterin eines Unternehmens des gehobenen Mittelstands sucht händeringend einen grandiosen Vertriebsleiter für das internationale Geschäft. Sie sieht einige Kandidaten und stellt fest, dass mit dem einen oder anderen sehr gute Perspektiven bestehen. Statt dabei zu bleiben, den Rahmen der ausgeschriebenen und zur Ausgestaltung anstehenden Position „Vertriebsleiter International“ zu füllen, versteigt sich die Geschäftsführerin aber darin, ohne Not Perspektiven aufzuzeigen: „Wenn Sie sich bewähren, können Sie möglicherweise bei uns auch einmal Geschäftsführer werden.“ Fehler ohne Not. Selbst wenn der Bewerber nach der Perspektive fragt, muss man sich nicht in solchen Andeutungen versteigen. Es entstehen zwei Fehler: Erstens setzt man sich unnötig einer Situation aus, die vermeidbar wäre, man muss nämlich regelhaft darüber nachdenken, ob der Kandidat, wäre er inzwischen eingestellt, bereits Geschäftsführer werden soll, woran man das festmachen soll und wie man ihm möglicherweise beibringen muss, dass sich die Situation gegenüber der Einstellungszenerie deutlich verändert hat und die Option „Geschäftsführer“ gar nicht mehr existiert. Zweitens streicht jemand, der eine solche Option auch unter Vorbehalt angeboten bekommt, sämtlich Gedanken an Vorbehalte. Aus „Es besteht bei entsprechender Leistung von Ihnen möglicherweise sogar die Option, zu gegebener Zeit, wenn die Parameter stimmen, Geschäftsführer zu werden“ wird „Es besteht die Möglichkeit, bei uns Geschäftsführer zu werden“ und später „Sie werden bei uns Geschäftsführer“. Enttäuschun-

gen sind vorprogrammiert und in der Wahrnehmung hat das Unternehmen ein Versprechen gebrochen, auch wenn es gar keines gegeben hat. Wenn das Versprechen tatsächlich gegeben wurde und nicht eingehalten wird, ist der Bruch noch krasser. Das führt mich zu einem weiteren Beispiel: Der Vorgesetzte verabredet mit einem seiner Mitarbeiter eine Zielvereinbarung, an die auch wirtschaftliche Auswirkungen, Prämien, geknüpft sind. Der Mitarbeiter erreicht seine Ziele oder übererfüllt sie sogar, bekommt aber am Ende des Jahres trotzdem keine Prämie, denn: „Das Unternehmen hat in diesem Jahr kein so gutes Ergebnis erzielt, dass wir Prämien zahlen könnten.“ Ja, lieber Vorgesetzter, dann spare Dir doch die Zusage, wenn nicht sicher ist, ob Du sie einhalten kannst. Stattdessen aber werden neue Ziele für das nächste Jahr vereinbart, mit Prämien versehen, die dann aber bestimmt kommen sollen – klar! – und die Ziele werden natürlich ein wenig höher angesetzt, insbesondere dann, wenn sie im laufenden Jahr übererfüllt werden. Ein Multi-Fehler, den wir hier gar nicht in seiner ganzen Komplexität analysieren können.

Fakt ist: In beiden geschilderten Fällen wurden Versprechen gebrochen – vermeintlich oder tatsächlich. Die Beteiligten werden darüber sprechen, so wie sie vermutlich über das gegebene Versprechen gesprochen haben und das Versprechensgedächtnis des Unternehmens wird abspeichern: „Versprechen, Versprechen, darfst Du nicht brechen – außer hier. Hier ist das die Regel.“

Sie haben es als Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstand in der Hand: Lassen Sie nicht zu, dass unlautere Versprechen abgegeben werden. Wenn Versprechen abgegeben werden, sorgen Sie dafür, dass sie eingehalten werden. Dies ist ein wesentlicher Hygienefaktor und reduziert sich nicht auf die oben angesprochenen beiden Fälle, denn Sie können aus Ihrer Erfahrung heraus leicht weitere Fälle kreieren. Versprechen und deren Einhaltung schaffen Vertrauen. Wachstum braucht Vertrauen. Ist das Vertrauen gebrochen, wird das Fundament für Wachstum dünn.