

## UMSETZUNGSHILFE Nr. 26

## Richtiger Umgang mit Vereinbarungen (Commitments)

September 2011

Enrico Briegert &amp; Thomas Hochgeschurtz

Was haben Sicherheitsrundgänge und Meetings gemeinsam? Beide enden häufig mit Aufgabenlisten und Vereinbarungen, also mit Commitments. Es wird präzise beschrieben wer was bis wann zu erledigen hat. Und nun? Papier ist geduldig, sind Sie es auch? Was passiert mit den unzähligen Vereinbarungen? Können Sie auf die termingerechte Erledigung vertrauen oder müssen Sie erinnern und nachfragen?

Diese Umsetzungshilfe gibt Ihnen Tipps für einen verbesserten Umgang mit Commitments in Ihrem Team.

**Verbesserte Commitment-Kultur:**

1. Grundregel erklären: Entweder erfüllen oder rechtzeitig informieren.
2. Prüfen Sie den Umgang mit Commitments in Ihrem Team.
3. Überlastung durch Tagesgeschäft häufig der Grund für mangelhafte Commitment-Kultur.
4. Tagesgeschäft bändigen: Jeder Mitarbeiter ist für die ständige Optimierung seiner Arbeitsabläufe verantwortlich.
5. Konzentration auf Arbeitszeit statt auf Arbeitsleistung verhindert ständige Optimierung.

**1. Die Grundregeln des Commitments**

„Was ist ein Commitment?“ Der englische Begriff hat mehrere Bedeutungen. Die wörtliche Übersetzung lautet Zusage, Bindung oder Hingabe. Wir definieren Commitment als eine Vereinbarung. Eine Vereinbarung besteht aus einer Aufgabe, einem Verantwortlichem und einem Termin. Ein Commitment entsteht durch beidseitiges Einverständnis – und nicht durch Befehl.

Nehmen wir ein Beispiel: Sie vereinbaren, Ihre Partnerin um 18 Uhr am Bahnhof abzuholen.

Was kann jetzt mit diesem Commitment passieren? Welche Alternativen sind denkbar?

1. Sie sind um 18 Uhr nicht am Bahnhof.
2. Ihre Partnerin ist um 18 Uhr nicht am Bahnhof.
3. Die Bahn kommt nicht.
4. Sie delegieren an Ihren Kollegen Nörzig.
5. Sie informieren Ihre Partnerin frühzeitig, dass Sie es nicht bis 18 Uhr schaffen.
6. Sie und Ihre Partnerin erfüllen.

Welche der sechs Alternativen können Sie akzeptieren?

Möglichkeit sechs (erfüllen) ist die erwartete Handlungsweise. Das eins (Sie sind nicht da) und zwei (Ihre Partnerin ist nicht da) nicht okay sind, ist selbstverständlich. Drei (Bahn kommt nicht) ist höhere Gewalt und kann außer Acht gelassen werden. Was ist mit Möglichkeit vier (Delegation)? Nörzig steht am Bahnhof und trifft, ehe der Zug eintrifft, einen alten Studienkollegen. Die zwei gehen noch schnell ein Bier trinken. Aus einem werden zwei und Nörzig vergisst Ihre Partnerin abzuholen. Auf wen ist Ihre Partnerin sauer, auf Sie oder auf Nörzig?

Streichen Sie Delegation als akzeptierten Umgang mit Commitment. Man kann bei einem Commitment zwar die Aufgabe delegieren, aber nicht die Verantwortung. Im Umgang mit Commitments gibt es nur zwei Möglichkeiten:

1. Erfüllen
2. Frühzeitiges informieren, wenn nicht erfüllt werden kann.

Und was bedeutet frühzeitig? Frühzeitig heißt, dass der Commitment-Empfänger noch reagieren kann. Wenn Sie zwei Minuten vor Ankunft des Zuges anrufen, kann Ihre Partnerin nicht mehr reagieren. Rufen Sie aber an, bevor sie mit dem Zug losgefahren ist, kann sie sich noch um entscheiden.

Diskutieren Sie dieses Beispiel mit Ihrem Team. Und fragen Sie Ihr Team ob dieser Umgang mit Commitments fair ist. Räumen Sie alle Bedenken aus und vereinbaren Sie, dass mit Ende des Meetings diese neue Commitmentregel gilt.

## **2. Prüfen Sie den Umgang mit Commitments**

Machen Sie den Test. Gehen Sie durch Ihren Betrieb oder Bereich und erfassen Sie Sicherheitsmängel. Verteilen Sie die sich ergebenden Arbeitspunkte in einem Teammeeting an Ihre Mitarbeiter und erinnern Sie diese an die Commitmentregel (es gibt es nur zwei Möglichkeiten: Erfüllen oder frühzeitig bei Nichterfüllen informieren). Fragen Sie, wie lange Ihre Mitarbeiter für die Abarbeitung benötigen und vereinbaren Sie entsprechend Termine.

Nach Ablauf der Termine prüfen Sie die Einhaltung der Commitments (1. Erfüllt, 2. Rechtzeitig informiert). Ermitteln Sie für sich die Quote der nach Commitmentregel erfüllten Aufgaben. Fragen Sie anschließend Ihre Mitarbeiter nach ihrer Einschätzung der Erfüllungsquote. Visualisieren Sie die Antworten auf einem Flipchart.

Wie viele 100% Nennungen (der einzigen richtigen Lösung nach der neuen Commitmentregel) werden Sie erhalten. Bei unserer Durchführung des Tests hat sich keiner unserer Mitarbeiter getraut 100% zu sagen! Und das obwohl es gerade vier Wochen her war, dass wir vereinbart hatten, wie wir in Zukunft mit Commitments umgehen wollten!

Warum trauen sich die Mitarbeiter bei einer solchen Aufgabe nicht 100% zu sagen?

### 3. Warum Commitments nicht erfüllt werden

Am häufigsten hören wir „Überlastung“. Die Mitarbeiter beschwerten sich darüber, dass ihre Arbeitszeit nicht ausreicht um sämtliche Aufgaben zu erfüllen. Betroffene Mitarbeiter und Teams leiden unter ständiger Überlast. Anfangs fallen wenige Aufgaben herunter, dann werden es mehr. Schließlich kultiviert die Gruppe, dass Aufgaben nicht erledigt werden. Das Brechen von Commitments wird zur Betriebskultur.

Und woher kommt das Zeitproblem? Das Zeitproblem rührt im Wesentlichen aus dem stetigen Wachsen von Tagesgeschäft. Sichert Tagesgeschäft am Anfang noch den Arbeitsplatz, reichert es sich über die Jahre derart an, dass es schließlich unbeherrschbar wird. Dieser Prozess ist aus Mitarbeiterperspektive nicht unbedingt unangenehm. Denn jeder Chef muss jetzt einsehen, dass mehr Aufgaben einfach nicht gehen. Der Mitarbeiter würde ja, aber „Chef sehen Sie selber...“

### 4. Der Weg aus der Commitmentfalle

Der Weg aus dem Teufelskreis: Jeder Mitarbeiter verwendet 20% seiner Arbeitsenergie um seine Arbeitsabläufe zu optimieren. Dies gelingt nur, wenn er das „Hamsterrad“ Tagesgeschäft verlässt, um über seine Arbeit nachzudenken. Mit welcher Strategie kann der Anteil an Tagesgeschäft reduziert werden? Welche Tätigkeiten sind wichtig? Welche Tätigkeiten können entfallen oder vereinfacht werden?

Beispiel: Ein Rohstoff wird einmal im Monat angeliefert. Um die Qualität zu sichern, führen die Mitarbeiter nach jeder Anlieferung eine Laborprüfung durch. Um den Bestand an Rohstoffen zu reduzieren, vereinbaren Sie mit dem Lieferanten diesen Rohstoff täglich anzuliefern. Wie oft prüfen die Mitarbeiter jetzt im Monat diesen Rohstoff. Wenn es schlecht läuft 20 Mal. Denn die Arbeitsanweisung verlangt die Prüfung bei Wareneingang. Trotz gleicher Verbrauchsmenge steigt die Prüfanzahl. Die Arbeitsbelastung steigt und die Mitarbeiter im Labor fühlen sich gestresst. Die strategische Fragestellung lautet:

Ist eine tägliche Laborprüfung erforderlich? Warum? Oder warum nicht? Produziert der Lieferant die Monatsmenge sogar weiterhin in einer Charge?

Formulieren Sie folgende Erwartung an Ihre Mitarbeiter: **Jeder Mitarbeiter ist stets verpflichtet, seine Arbeitsabläufe zu optimieren.**

Das selbstständige Optimieren der eigenen Arbeitsabläufe ist unter Überlast nicht mehr möglich. Hier ist zusätzliche Unterstützung nötig. Deshalb ist Prophylaxe wichtig: regelmäßiges optimieren vermeidet den Punkt der Überlastung. Nur wer täglich über seine Arbeit nachdenkt und systematisch Tagesgeschäft reduziert, ist in der Lage Commitments einzuhalten.

### 5. Nachtrag

Was passiert einem Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, der es schafft seine Aufgaben 10% effizienter zu erledigen? Er braucht nicht mehr 40 Wochenstunden – sondern liefert das geforderte Ergebnis nach 36 Wochenstunden. Anstelle freitags 17:00 Uhr hat er seine Tätigkeit bereits um 13:00 Uhr beendet. Die Antwort auf diese Frage ist entscheidend für die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter ihre eigenen Arbeitsabläufe zu optimieren...

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!** (Erich Kästner)

#### Impressum:

**Autoren & Herausgeber:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Kontakt:** [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

**Info:** [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf [www.umsetzungshilfe.de](http://www.umsetzungshilfe.de) veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: [abo@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:abo@briegert-hochgeschurtz.com).