



# DER WAKE-UP CALL



Nr. 051



10. Oktober 2025

## „Darum wollte sich irgendjemand kümmern“: Vereinbarungskultur: Das unterschätzte Fundament erfolgreicher Unternehmen

### Von Christian Rook

In vielen Unternehmen herrscht eine paradoxe Situation: Endlose Stunden fließen in die Erstellung detaillierter Aktionspläne, aufwendiger Roadmaps und umfangreicher Projektdokumentationen, während gleichzeitig die einfachsten Zusagen und Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Die Folge: Vertrauensverlust, ineffiziente Prozesse und eine Kultur der Unverbindlichkeit, die besonders in wirtschaftlich schwierigen Phasen zum echten Wettbewerbsnachteil wird.

### Das Problem: Wenn Zusagen nichts mehr wert sind

„Ich kümmere mich darum“, „Das erledige ich bis Freitag“, „Ich melde mich nächste Woche bei dir“: Sätze, die in jedem Unternehmen täglich fallen. Doch was passiert, wenn aus diesen Vereinbarungen keine verbindlichen Zusagen werden? Wenn Deadlines stillschweigend verstreichen, E-Mails unbeantwortet bleiben und Commitments ohne Konsequenz ignoriert werden?

Die Antwort ist einfach: Es entsteht eine Kultur des Misstrauens. Mitarbeiter planen Puffer ein, weil sie wissen, dass Kollegen nicht liefern werden. Führungskräfte micromanagen, weil sie sich auf Zusagen nicht verlassen können. Teams verbringen mehr



Zeit mit Nachfassen als mit produktiver Arbeit.

**Besonders in Unternehmen, die ohnehin kämpfen, wird dieser Mangel an Vereinbarungsdisziplin zur Abwärtsspirale.** Wenn die wirtschaftliche Lage angespannt ist, wenn jede Entscheidung zählt und schnelle Umsetzung überlebenswichtig ist, kann sich niemand leisten, dass Vereinbarungen zur Verhandlungsmasse werden.

### Warum Vereinbarungen wichtiger sind als Pläne

Ein 50-seitiger Aktionsplan mag beeindruckend aussehen, aber er ist wertlos, wenn die darin enthaltenen Vereinbarungen nicht ein-

gehalten werden. Die Qualität der Umsetzung hängt nicht von der Detailtiefe der Dokumentation ab, sondern von der Zuverlässigkeit der beteiligten Menschen.

## **Eine starke Vereinbarungskultur schafft:**

### **Vertrauen und psychologische Sicherheit:**

Wenn Menschen wissen, dass Zusagen eingehalten werden, können sie sich auf ihre eigene Arbeit konzentrieren statt ständig zu kontrollieren und nachzuhaken.

**Geschwindigkeit in der Umsetzung:** Einfache, klare Vereinbarungen ermöglichen schnelleres Handeln als komplexe Planungsprozesse. Statt alles bis ins Detail auszuformulieren, reicht eine verbindliche Zusage.

### **Eigenverantwortung und Empowerment:**

Wer weiß, dass von ihm erwartet wird, Vereinbarungen einzuhalten, übernimmt auch die Verantwortung für seine Zusagen und geht bewusster damit um.

**Effiziente Ressourcennutzung:** Keine vergeudete Zeit für Erinnerungen, Nachfassaktionen und Ersatzplanungen, wenn ursprüngliche Zusagen nicht halten.

## **Die drei Säulen einer funktionierenden Vereinbarungskultur**

### **1. Vereinbarungen klar treffen**

Eine Vereinbarung ist nur dann tragfähig, wenn sie von allen Beteiligten gleich verstanden wird. Das klingt trivial, scheitert aber in der Praxis oft an mangelnder Präzision.

### **Wesentliche Elemente einer klaren Vereinbarung:**

- **Konkrete Ergebnisse:** Was genau soll geliefert werden? „Ich kümmere mich um die Präsentation“ ist keine Vereinbarung. „Ich schicke dir bis Mittwoch 14 Uhr drei Folien mit den Quartalszahlen und einer Empfehlung“ ist eine.

- **Eindeutige Termine:** „Nächste Woche“ oder „bald“ sind keine Termine. Ein spezifisches Datum mit Uhrzeit schafft Klarheit.

- **Verantwortlichkeiten:** Wer ist für was zuständig? Bei Gruppenverantwortung ist oft niemand verantwortlich.

- **Bestätigung:** Beide Seiten bestätigen explizit, dass sie die Vereinbarung verstanden haben und eingehen wollen. Ein „vereinbart“ in einem Meeting reicht oft aus.

**Praktischer Tipp:** Wir haben in vielen Unternehmen tägliche Abstimmungstermine. Diese heißen oft Fast Response Meeting oder Early Morning Meeting oder ähnlich. Sie dienen der Abstimmung und Vereinbarung von Aktionen für die nächsten 24h. Oft sehe ich dann in Unternehmen, dass hier versucht wird, mit Kanonen auf Spatzen zu schießen. Es sollte möglich sein, Vereinbarungen für die nächsten 24h zu treffen und diese einzuhalten und zurückzumelden bzw. sich am nächsten Morgen noch daran zu erinnern, ohne alles schriftlich zu fassen. Ich habe nichts gegen Verschriftlichung. Aber: die Dokumentation kostet unnötig Zeit. Der Mensch ist in der Lage am Frühstückstisch eine Vereinbarung wie: „Ich bringe dann auf dem Nachhauseweg noch Milch und Butter mit.“ Einzugehen und auch umzusetzen. Oder?

### **2. Vereinbarungen diszipliniert einhalten**

Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Die beste Vereinbarung nützt nichts, wenn ihre Einhaltung optional ist.

**Führungskräfte sind Vorbilder:** Wenn die Geschäftsführung oder das Management selbst Vereinbarungen nicht einhält, können sie diese Kultur nicht von ihren Teams erwarten. Führungskräfte müssen peinlich genau darauf achten, ihre eigenen Zusagen zu halten, und wenn sie es ausnahmsweise nicht können, dies proaktiv und rechtzeitig kommunizieren.

**Konsequenzen sichtbar machen:** Das be-

deutet nicht, Menschen zu bestrafen, die eine Deadline verpassen. Es bedeutet aber, dass nicht eingehaltene Vereinbarungen thematisiert werden müssen. „Du wolltest mir gestern die Zahlen schicken, ich habe nichts bekommen, was ist passiert?“ Diese einfache Frage zeigt, dass Vereinbarungen zählen.

**Positive Verstärkung:** Ebenso wichtig ist es, das Einhalten von Vereinbarungen anzuerkennen. Menschen, die verlässlich sind, sollten das zu spüren bekommen.

### **3. Vereinbarungen professionell anpassen oder auflösen**

Hier liegt oft der Knackpunkt: Viele Unternehmen mit schlechter Vereinbarungskultur haben, dass die Menschen nicht wissen, wie sie mit Situationen umgehen sollen, in denen eine Vereinbarung nicht mehr haltbar ist.

**Die Realität:** Prioritäten ändern sich, unvorhergesehene Probleme tauchen auf, Ressourcen fallen weg. In einer gesunden Vereinbarungskultur ist das kein Tabu, sondern Teil des Alltags. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird.

#### **Regeln für die Neuvereinbarung:**

- **Unverzögliche Kommunikation:** Wer merkt, dass er eine Vereinbarung nicht einhalten kann, muss das unverzüglich (ohne schuldhaftes Zögern) kommunizieren, nicht erst am Tag der Deadline oder danach, sondern sobald das Problem erkennbar wird.
- **Eigenverantwortung:** Die Person, die die Vereinbarung nicht einhalten kann, ist verantwortlich für die Kommunikation und sollte idealerweise bereits eine Lösung vorschlagen: „Ich schaffe die Präsentation nicht bis Mittwoch, weil X passiert ist. Ich könnte sie dir bis Freitag liefern, oder ich konzentriere mich nur auf die drei wichtigsten Folien und liefere die bis Mittwoch. Was

ist dir lieber? / Ist das OK?“

- **Gegenseitige Zustimmung:** Eine Vereinbarung kann nicht einseitig aufgelöst werden. Beide Parteien müssen der Änderung zustimmen oder eine neue Lösung finden. **Das gilt besonders für inhaltliche Änderungen.**

### **Die gefährliche Falle: Eigenmächtige inhaltliche Änderungen**

Ein besonders kritischer Verstoß gegen Vereinbarungsdisziplin, der in der Praxis viel zu oft vorkommt: Jemand stößt auf ein Problem bei der Umsetzung und ändert eigenmächtig den Inhalt der Vereinbarung, ohne die andere Partei einzubeziehen.

#### **Ein typisches Beispiel aus der Unternehmenspraxis:**

Es wird vereinbart, eine neue Produktionsanlage in Werk A aufzubauen. Das Projektteam beginnt mit der Umsetzung, stößt dann aber auf unerwartete Schwierigkeiten, vielleicht sind die Räumlichkeiten doch nicht geeignet, die Genehmigungen verzögern sich, oder die Integration in die bestehende Infrastruktur ist komplexer als gedacht. Statt diese Probleme zu eskalieren und eine neue Vereinbarung zu treffen, entscheidet das Team kurzerhand: „Wir bauen die Anlage eben in Werk B auf, da geht es einfacher.“

#### **Warum ist das so problematisch?**

Auf den ersten Blick mag diese Entscheidung pragmatisch erscheinen, das Team zeigt Initiative, überwindet Hindernisse und sorgt dafür, dass das Projekt vorankommt. In Wahrheit untergräbt dieses Verhalten die gesamte Vereinbarungskultur und kann gravierende Konsequenzen haben:

**Versteckte Abhängigkeiten werden ignoriert:** Die ursprüngliche Vereinbarung basierte möglicherweise auf guten Gründen. Vielleicht sollte die Anlage in Werk A stehen, weil dort die Hauptabnehmer sitzen, weil es logistische

Synergien gibt, oder weil strategisch der Standort A ausgebaut werden sollte. Diese Kontextinformationen hat das umsetzende Team oft nicht vollständig.

### **Folgeentscheidungen geraten aus dem Takt:**

Andere Abteilungen haben möglicherweise bereits auf Basis der ursprünglichen Vereinbarung Entscheidungen getroffen, Personaldisposition in Werk A, Logistikverträge, Vertriebsplanung. Wenn plötzlich alles in Werk B passiert, ohne dass diese Information rechtzeitig weitergegeben wurde, entsteht ein Dominoeffekt an Problemen.

### **Verantwortlichkeit wird verschleiert:**

Wenn die Anlage in Werk B weniger erfolgreich ist als erhofft, wird später niemand mehr nachvollziehen können, wer diese Entscheidung warum getroffen hat. War es eine bewusste strategische Entscheidung oder ein ungeplanter Ausweischritt?

### **Vertrauen wird zerstört:**

Wenn die Geschäftsleitung oder andere Stakeholder irgendwann herausfinden, dass die Anlage nicht dort steht, wo vereinbart, entsteht massiver Vertrauensverlust, selbst wenn die Alternativlösung technisch funktioniert.

### **Die richtige Vorgehensweise:**

Sobald klar wird, dass die ursprüngliche Vereinbarung (Anlage in Werk A) nicht wie geplant umsetzbar ist, muss das verantwortliche Team sofort die Kommunikation suchen („unverzüglich“, d.h. ohne schuldhaftes Zögern):

„Wir haben ein Problem: Der Aufbau in Werk A stößt auf folgende Hindernisse [konkrete Beschreibung]. Wir haben eine mögliche Alternative analysiert, der Aufbau in Werk B wäre machbar und hätte folgende Vor- und Nachteile [Aufstellung]. Bevor wir weitermachen, brauchen wir eine neue Vereinbarung: Sollen wir versuchen, die Probleme in Werk A zu lösen, oder sollen wir den Wechsel zu Werk B vereinbaren? Was gibt es aus deiner Sicht zu bedenken, das wir möglicherweise

nicht sehen?“

Dieser Ansatz:

- Respektiert die ursprüngliche Vereinbarung
- Zeigt Problemlösungskompetenz
- Holt die notwendige Entscheidung von der richtigen Ebene
- Ermöglicht es, versteckte Abhängigkeiten aufzudecken
- Dokumentiert die Entscheidungsfindung
- Schafft eine neue, tragfähige Vereinbarung

### **Die Grundregel lautet:**

**Inhaltliche Änderungen an Vereinbarungen, also Änderungen des WAS, nicht nur des WANN, dürfen niemals einseitig erfolgen, egal wie praktisch oder notwendig sie erscheinen mögen.**

Zeitliche Verschiebungen oder Anpassungen im Detail können manchmal im Rahmen der ursprünglichen Vereinbarung bleiben. Aber wenn sich der Kern dessen ändert, was geliefert werden soll oder wo/wie es umgesetzt wird, ist eine neue Vereinbarung zwingend erforderlich.

Also, wenn ich den kleinen Paul losschicke, 1 Brot und 10 Brötchen zu kaufen, die Bäckerei aber geschlossen ist und er dann mit 2 Tüten Gummibärchen auf dem geöffneten Kiosk daneben nach Hause kommt, ist das eben NICHT OK. Im Privaten verstehen wir das sofort. Warum nicht im Geschäft?

### **Für Führungskräfte bedeutet das:**

Sie müssen im Team eine Kultur schaffen, in der es nicht nur okay, sondern erwünscht ist, Probleme frühzeitig zu eskalieren. Mitarbeiter dürfen keine Angst haben, zu sagen: „Das geht so nicht wie vereinbart.“ Sie müssen wissen, dass sie für das Aufzeigen von Problemen nicht kritisiert werden, sondern dafür, Probleme zu verschweigen oder eigenmächtig den Kurs zu ändern.

Gleichzeitig müssen Führungskräfte erreichbar

und entscheidungsfähig sein. Wenn Eskalation bedeutet, drei Wochen auf einen Termin zu warten, während das Projekt stillsteht, werden Teams verständlicherweise versuchen, Probleme selbst zu lösen, mit allen beschriebenen Nachteilen.

## **Praktische Implementierung: Wie Sie eine Vereinbarungskultur aufbauen**

### **Schritt 1: Status Quo erfassen**

Bevor Sie etwas ändern können, müssen Sie verstehen, wo Sie stehen. Führen Sie für zwei Wochen ein einfaches Tracking durch: Welche Vereinbarungen werden in Meetings getroffen? Wie viele werden eingehalten? Wie viele stillschweigend ignoriert? Wie viele werden proaktiv neu verhandelt?

Diese ehrliche Bestandsaufnahme kann ernüchternd sein, ist aber unverzichtbar.

### **Schritt 2: Klare Spielregeln definieren**

Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem Team einen einfachen Kodex für Vereinbarungen. Dieser könnte etwa enthalten:

- Jede Vereinbarung wird schriftlich festgehalten (E-Mail, Ticket-System, Meeting-Protokoll)
- Vereinbarungen enthalten immer: Was, Wer, Bis wann
- Bei Problemen muss **unverzüglich** (ohne schuldhaftes Zögern) kommuniziert werden
- Neuvereinbarungen sind okay, müssen aber explizit bestätigt werden
- Nicht eingehaltene Vereinbarungen werden im nächsten Meeting thematisiert

**Der Begriff "unverzüglich" (im Rechtssinne: ohne schuldhaftes Zögern) stammt aus dem deutschen Recht und ist deutlich präziser als starre Zeitvorgaben wie "24 Stunden vorher".**

Er bedeutet: Sobald ich erkenne, dass ein Problem besteht, muss ich ohne unnötige Verzögerung reagieren. Entscheidend ist nicht eine fixe

Frist, sondern dass ich in der gegebenen Situation so schnell handle, wie es mir zumutbar möglich ist.

Vereinbarungskultur ist kein Projekt mit Abschlussdatum, sondern eine dauerhafte Praxis. Reflektieren Sie regelmäßig im Team: Was läuft gut? Wo gibt es noch Probleme? Was muss angepasst werden?

## **Die Rolle der Führungskraft: Hüter der Vereinbarungskultur**

Führungskräfte haben in einer Vereinbarungskultur eine besondere Verantwortung. Sie sind nicht nur Vorbilder, sondern auch die Instanz, die Vereinbarungen aktiv einfordert und thematisiert, wenn sie nicht eingehalten werden.

### **Das bedeutet konkret:**

**Nachfragen ohne zu beschuldigen:** „Du wolltest mir die Analyse bis gestern schicken, ich habe sie nicht bekommen. Was ist passiert?“ Das ist keine Anklage, sondern eine sachliche Feststellung, die Raum für Erklärung lässt.

**Konsequent bleiben:** Wenn einmal nicht nachgefragt wird, lernen Mitarbeiter schnell, dass Vereinbarungen doch optional sind. Konsequenz bedeutet nicht Härte, sondern Verlässlichkeit im Einfordern von Vereinbarungen.

**Lösungen ermöglichen:** Wenn jemand eine Vereinbarung nicht einhalten kann, ist die Führungskraft dafür verantwortlich, gemeinsam eine Lösung zu finden, sei es durch Priorisierung, Ressourcenumverteilung oder Neuvereinbarung.

**Das System schützen:** Wenn immer wieder die gleichen Personen Vereinbarungen nicht einhalten, ohne dies rechtzeitig zu kommunizieren, muss die Führungskraft klare Gespräche führen. Das ist keine Bestrafung, sondern Schutz der Kultur und Fairness gegenüber allen, die sich an die Spielregeln halten.

Vergessen Sie für den Moment mal aufwendige Aktionspläne! Fangen Sie an, Vereinbarungen einzuhalten! Der Rest folgt.



Christian Rook

[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)

[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)

*Wenn Ihnen dieser Artikel gefallen hat, Sie ähnliche Situationen kennen oder einfach Lust auf einen guten Austausch haben: Lassen Sie ein Like auf LinkedIn da, kommentieren Sie, oder kontaktieren Sie mich direkt!*