

VERSPRECHEN WIE EIN PROFI

SO SIND WIR KONSEQUENT ZUVERLÄSSIG

Die Zuverlässigkeit ist in unserer Branche am Boden – wie in allen anderen auch. Überall grassiert die Unzuverlässigkeit. Man kommt zu spät zum Meeting, man ruft nicht wie versprochen zurück, E-Mails werden nicht in angemessener Zeit beantwortet. Wir müssen einander wieder vertrauen können: darum muss jeder 100-prozentige Zuverlässigkeit anstreben!

Natürlich sind die Entschuldigungen vielfältig. Meist sind die Umstände schuld, dass man unzuverlässig ist. Das versteht nun wirklich jeder. Und da jeder unzuverlässig ist, entschuldigt man sich auch gegenseitig immer wieder. Man nimmt es hin.

Unabhängig von der Respektlosigkeit, die in dieser epidemischen Unzuverlässigkeit steckt, ist sie aber auch noch kontraproduktiv. Sie trägt dazu bei, dass die Arbeit länger dauert, als sie müsste. Sie trägt dazu bei, dass die Arbeit teurer wird, als sie müsste. Unzuverlässigkeit erzeugt Verschwendung. Und keiner sieht, dass die Ursache dafür nicht woanders liegt, sondern in jedem selbst.

Wenn wir wollen, dass Kunden mehr Vertrauen in unsere Tätigkeit haben, dann müssen wir etwas dafür tun. Wir müssen die Zuverlässigkeit wieder kultivieren. Wir müssen anstreben, 100% zuverlässig zu sein. Ja, genau: 100% sind das Ziel. Nicht weniger.

Jedes gebrochene Versprechen hinterlässt einen Knacks bei dem, dem wir versprochen haben. Es mögen manchmal und zuerst nur Haarrisse sein. Doch je öfter wir nicht halten, was wir versprechen, desto weiter wird das Geflecht dieser Risse. Dann entstehen brüchige Stellen im Vertrauen. Und am Ende zerbricht es womöglich daran.

Nach 100% Zuverlässigkeit zu streben, hat also nur positive Effekte. Warum tun wir es dann nicht?

Weil unser Verständnis von Versprechen undifferenziert ist. Im Grunde ist uns meist nicht bewusst, was wir

da eigentlich tun, wenn wir etwas versprechen. Oder wir ahnen nicht einmal, dass wir überhaupt etwas versprochen haben.

Aber das lässt sich ändern. Hier einige Denkanstöße für Sie. Das Ziel 100% Verlässlichkeit ist erreichbar.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Zunächst einmal sollte jedem, der etwas verspricht, bewusst sein, dass man nur für sich selbst etwas versprechen kann. Denn ein Versprechen abgeben, bedeutet, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung kann - entgegen dem Sprachgebrauch - nicht übertragen werden. Sie kann nur im vollen Besitz aller geistigen Kräfte übernommen werden.

Leider grassiert die Unart, dass Versprechen im Namen Dritter ohne vorherige Rücksprache abgegeben werden. Da verspricht der Vertrieb, dass ein Feature bis zu einem Termin eingebaut sein wird - ohne die Entwicklung vorher zu fragen. Der Support verspricht, dass ein Bug sofort gefixt wird - ohne den Product Owner zu konsultieren. Der Manager verspricht, dass das Release noch diese Woche live geht - ohne das mit der IT-Abteilung abgesprochen zu haben.

ERGEBNISSE VERSPRECHEN

Üblicherweise werden Ergebnisse versprochen. Das erwartet man auch. Das Dumme dabei: Ergebnisse zu versprechen, ist sehr risikoreich. Man muss die Ausführungsbedingungen

schon sehr unter Kontrolle haben, um ein Ergebnis verlässlich zu erzielen. Selbst so simple Versprechen wie der Anruf am Morgen oder auf E-Mails in angemessener Zeitspanne zu antworten, sind risikoreich, wie es scheint.

Ein Ergebnis kann man nur versprechen, wenn seine Herstellung eine handwerkliche Tätigkeit ist. Handwerker sind die, die Ergebnisse verlässlich reproduzieren. Dafür bauen sie über Jahre Erfahrung auf. Diese Erwartung haben wir an sie - zurecht. Ein Mittagessen zuzubereiten sollte eine handwerkliche Tätigkeit sein. Auch der Anruf am nächsten Tag sollte auf dem Niveau sein.

Aber ist das Fixing eines Bugs handwerklich? Nein. Dazu gehört eine unbestimmte Menge Forschung. Dasselbe gilt für die Umsetzung eines neuen Features oder auch nur die Analyse von Anforderungen. Gerade in der Softwareentwicklung sind wir immer wieder als Forscher und Ingenieure gefragt. Widerstehen Sie in diesen Fällen! Lassen Sie sich auf kein Ergebnisversprechen ein - solange für Sie als Ausführender nicht sonnenklar ist, dass die Ausführung zu mindestens 80% eine rein handwerkliche Tätigkeit ist.

VERHALTEN VERSPRECHEN

Sie werden nun wahrscheinlich denken: "Aber wenn ich keine Ergebnisse mehr versprechen darf... Was soll ich denn dann versprechen? Man verlangt von mir doch ein Commitment."

Sie haben Recht. Wir brauchen Commitments in der Zusammenarbeit, im Zusammenleben. Ohne Zuverlässigkeit wird alles zäh, stressig und ärgerlich.

Aber Sie können ja nicht nur riskante Ergebnisse versprechen, sondern auch Verhalten. Das ist viel weniger riskant.

Ein plakativer Vergleich: Wenn Sie das Ergebnis "2020 habe ich den Welthunger besiegt!" versprechen, ist der Misserfolg vorprogrammiert. Versprechen Sie hingegen "Ab heute werde ich jeden Tag bis 2020 2 Stunden dem Sieg über den Welthunger widmen!", dann ist ein Erfolg in Ihrer Reichweite. Denn dieser Erfolg bezieht sich vor allem auf Ihren Kalender.

So sieht das minimale Verhaltensversprechen aus: Sie versprechen, einen gewissen Prozentsatz Ihrer Zeit auf eine Aktivität zu konzentrieren. Das tun Sie so lange, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist - oder ein anderer Zustand, der eine Meldung und gegebenenfalls eine Neuorientierung erfordert.

Sie haben natürlich mehr auf dem Zettel als einen Auftrag. Deshalb müssen Sie den Ressourceneinsatz genau formulieren. Wenn es um Zeit geht, sind drei Angaben nötig:

1. Wann beginnen Sie mit der Tätigkeit?
2. Wie viel Prozent Ihrer Zeit widmen Sie der Tätigkeit?
3. Wie dicht ist Ihr Einsatz gepackt?

Als Wissensarbeiter müssen Sie Meister des Zeitmanagements sein. Nicht weniger. So sieht die Grundkompetenz für die Zusammenarbeit jenseits handwerklicher Arbeiten aus. Wer seine Zeit, seinen Kalender nicht im Griff hat, hat schon verloren. Der ist zu niemals endendem Stress verdammt.

ZEITMANAGEMENT – RICHTIG PRIORISIEREN

Ständig konkurrieren mehrere Aufträge um eine Verarbeitungsressource. Das kann eine Person, ein Team, ein Unternehmen oder eine Maschine sein. Es stellt sich daher die Frage, wie sich die Ressource diesen Aufträgen widmen sollte.

Mit der differenzierten Sicht auf Verhaltensversprechen ist es möglich, darüber handfest mit den Auftraggebern zu sprechen. Die können sich nun entscheiden, in welchen Aspekt sie investieren wollen, um die Abarbeitung eines Auftrags zu beschleunigen, also höher zu priorisieren.

Höchste Priorität hat, was sofort mit 100 % der Zeit und 100 % Dichte begonnen wird. Das ist wünschenswert, um schnellstmögliche Ergebniserzielung zu erreichen. Das ist erstrebenswert, weil nur so die Verschwendung minimal ist. Feedback wird maximal schnell generiert.

Aus verschiedenen Gründen mag es aber doch sinnvoll sein, mehrere Aufträge quasi gleichzeitig zu bearbeiten, also Multitasking zuzulassen.

Deshalb werden Sie Aufträgen eher selten 100 % Anteil gewähren. Seien Sie jedoch vorsichtig! Erstens sollten Sie ohnehin nie 100 % Ihrer Zeit verplanen; lassen Sie eher 30 bis 40 % Luft als Puffer für Unvorhergesehenes. Zweitens sollten Sie die Anteile nicht zu klein schneiden; unter

einer Stunde lohnen sich viele Tätigkeiten nicht. Sie brauchen zu lange, um wieder reinzukommen. Es ergibt sich, dass Sie pro Tag maximal drei bis vier verschiedene Aufträge sinnvoll bearbeiten können.

Dasselbe gilt für die Dichte. Eine zu geringe Dichte ist dem Fortkommen eines Auftrags und der Bearbeitungsqualität abträglich. Streben Sie eine Dichte von 100 % an. Bringen Sie Aufträge jeden Tag bis zum Abschluss voran. Wenn die Dichte unter 100 % sinkt, dann nur weil externe Abhängigkeiten das erfordern. Wenn Sie auf Zuarbeiten warten müssen, hilft es nichts, dass Sie schon morgen weitermachen wollen. Dann sichern Sie nur eine geringere Dichte zu. Aber vermeiden Sie, bei Eintreffen von Ergebnissen sofort zur unterbrochenen Aufgabe zurückzukehren. Tun Sie das erst, wenn sie laut Anteil und Dichte wieder in Ihrem Plan dran ist.

TEILEWEISE ARBEITEN

Versprechen zu halten ist schon schwer genug, auch Verhaltensversprechen. Versprechen über lange, gar unbestimmte Zeit zu halten, ist aber noch schwerer. Versuchen Sie daher, Aufträge, deren Budget Sie nicht kennen, aber deren Größenordnung Ihnen ungefähr klar ist und die jenseits von sieben bis zehn Tagen liegt, in kleinere Teilaufträge von maximal einer Woche zu zerlegen.

Große Aufträge liegen schwer in Ihrem Kalender. Sie wirken immobilisierend. Sie verlieren mit ihnen die Fähigkeit, auf Änderungen zu reagieren.

Suchen Sie in großen Aufträgen Sollbruchstellen, die für den Auftraggeber Sinneinheiten darstellen. Statt einer langen Verhaltensstrecke mit Blick auf das ultimative Ergebnis stecken Sie lieber Teilstrecken für Teilverhalten mit Teilergebnissen ab.

Das gibt nicht nur Ihnen Flexibilität und erhöht Ihre Verlässlichkeit. Auch Auftraggeber bekommen die Möglichkeit, sich nach der Erarbeitung von Teilergebnissen wieder neu zu entscheiden.

PACTA SUNT SERVANDA

"Versprochen ist versprochen!" Wenn Sie Ergebnisse oder Verhalten versprechen, dann müssen Sie wie versprochen leisten. Schon die Römer wussten, dass das ein Grundpfeiler für Zivilisation ist und sagten "pacta sunt servanda", Verträge sind dazu da, eingehalten zu werden. Solange Sie jedoch im Dialog mit dem Auftraggeber stehen, können Sie bei Bedarf nachverhandeln. Versprechen können verändert werden, wenn alle beteiligten Parteien dem zustimmen.

So eine Nachverhandlung erhält die Verlässlichkeit allerdings nur, wenn Sie ein Nein akzeptieren können. Veränderungswünsche sind Bitten, die abgelehnt werden können.

Beispiel: "Ich weiß, ich habe Ihnen den Bericht für 13:00 Uhr zugesagt - aber nun würde ich gern dem Kollegen bei einem dringenden Auftrag helfen. Dadurch würde sich die Berichtsabgabe bis 15:00 Uhr verzögern. Ist das ok?" Die Frage zu stellen, ist völlig legitim. Dadurch brechen Sie kein Versprechen. Doch wenn der Auftraggeber Nein sagt und Sie nach 13:00 Uhr liefern, sind Sie unzuverlässig.

PROMISE LIKE A PRO

Versprechen scheinen so einfach. Wir versprechen ja schon als Kinder. Formal sind sie auch einfach. Sogar so einfach, dass wir sie oft unbewusst und leichtfertig abgeben. Wir sind uns über die Tragweite nicht im Klaren. Und wir haben nicht gelernt, mit diesem wichtigen Werkzeug der Zusammenarbeit systematisch umzugehen. So interpretiere ich jedenfalls das, was ich in Unternehmen sehe: die Unzuverlässigkeit grassiert im Kleinen wie im Großen. Die Effekte: Stress, Demotivation, hohe Kosten.

Wenn wir diese Effekte nicht wollen, dann müssen wir zuverlässiger werden. 100 % aller Versprechen müssen eingehalten werden. Das ist möglich, wenn Sie bewusst und vorsichtig und manchmal mutig sind. Schauen Sie genau hin, ob Sie all die Ergebnisse wirklich versprechen wollen, können und müssen, zu denen Sie sich jeden Tag verpflichten. Wählen Sie bewusst immer öfter Verhaltensversprechen. Und bekommen Sie Ihre Zeit in den Griff! Wenn Sie keine Hoheit über diese ultimativ knappe Ressource Ihres Lebens haben, dann sollten Sie das als erstes ändern.

Für mehr Vertrauen und mehr Zuverlässigkeit müssen wir Profis des Versprechens werden. Der Slogan für mich ist: *Promise Like a Pro*.

Eine Langfassung dieses Artikels lesen Sie auf Ralf Westphals Blog:

<http://blog.ralfw.de/2015/04/konsequente-verlasslichkeit-promise.html>

Wenn Sie es mit dem Versprechen und der Zuverlässigkeit in Zukunft ernster nehmen wollen, dann empfehlen wir Ihnen auch die Initiative „Ich verspreche!“ unter <http://www.ich-verspreche.org>



RALF WESTPHAL

(ralfw.de) ist freiberuflicher Berater, Projektbegleiter, Referent, Autor und Trainer für Themen rund um Softwarearchitektur und die Organisation von Softwareteams.

Er ist Mitgründer der Initiative Clean Code Developer (CCD) für mehr Softwarequalität (clean-code-developer.de), propagiert kontinuierliches Lernen mit der CCD School (ccd-school.de) und möchte mit ich-verspreche.org zu mehr Zuverlässigkeit motivieren.

ppedv
LEADERSHIP TRAINING

THE COACH IN YOU.

LEADERSHIP TRAINING

- IT-Management
- Agile Führungskompetenzen
- Teams führen und motivieren
- Team Foundation Server
- Trainerausbildung (MCT)

PPEDV.DE/COACH