



## Wer bezahlt euer Gehalt?

Wissen Ihre Mitarbeiter, wer ihr Gehalt bezahlt? Neulich erzählte mir der Geschäftsführer eines Großhändlers, dass ihn eine Mitarbeiterin gefragt habe: „Sagen Sie mal, uns hat die Krise doch wohl nicht erwischt, oder? Wir haben noch Berge an Arbeit im Büro liegen!“ Wohlgermerkt: Sie arbeitet in der Verwaltung. Der Geschäftsführer unterdrückte mühsam einen Tobsuchtsanfall und fragte mich dann: „Kriegt die Frau denn gar nichts mit? Sieht die denn nicht, dass seit Wochen unsere halbe LKW-Flotte arbeitslos im Hof steht? Hat die denn überhaupt keine Ahnung von unserem Geschäft?“ Nö. Nicht die Bohne. Der Mitarbeiter an sich glaubt, dass sein Gehalt vom Lohnbüro kommt und dass der Storch die Babys bringt. Er kann seine Arbeit. Unternehmerisch denken kann er nicht. Der Unternehmer aber auch nicht.

Warum sagt er seinen Mitarbeitern nicht, wer ihr Gehalt bezahlt? Von alleine wissen die das doch nicht. Das Bisschen Wirtschaft, das an unseren Schulen gelehrt wird, reicht doch grad zum Zigarettenkaufen. Ich kenne einen altgedienten Vorstand, der geht seinen Mitarbeitern jeden Tag hundertmal auf die Nerven mit Sprüchen wie: „Bringt das etwa Geld, was Sie da grad machen? Hat davon auch nur ein einziger Kunde was? Haben Sie heute schon etwas fürs Geschäft getan oder wälzen Sie hier bloß Akten?“ Damit geht er allen mächtig auf den Senkel. Aber in diesem Unternehmen weiß wenigstens jeder, woher das Geld kommt. Jeder denkt mit. „Das muss ich nicht, das steht nicht in meiner Aufgabenbeschreibung, ich bin hier bloß Buchhalter“, sagte dazu mal ein Angestellter. „Aber nicht mehr lange“, sagte sein Vorgesetzter. **„Der Kunde bringt das Geld, auch dein Gehalt. Und wenn du nicht acht Stunden am Tag an den Kunden denkst, betreibst du Firmensabotage und die ist strafbar!“** Leicht brutal, aber der Buchhalter hat's verstanden. Warum zum Kuckuck sagen nicht mehr Manager ihren Mitarbeitern, wo der Hammer hängt? Man muss das den Leuten nur klar genug sagen und am besten fünfzig Mal am Tag.

„Was geht mich das an?“, wenden an dieser Stelle die besonders Trotzigen ein. „Der Chef ist verantwortlich dafür, dass ausreichend Aufträge reinkommen!“ Das höre ich oft und dazu kann ich nur sagen: Nein. Euer Chef ist nicht euer Papa, der schon alles richten wird. Denn ihr seid keine Familie, sondern eine Basketballmannschaft: Nicht der Forward ist alleinverantwortlich für die Körbe. Wenn Center und Guards pennen und immer alles auf die Forwards schieben, nützt selbst ein Magic Johnson nicht viel. Das ganze Team muss sich reinhängen! Das ganze Unternehmen muss auf Markt und Kunden und Nutzen ausgerichtet sein – nicht bloß der Geschäftsführer und der Außendienst. Aktenwälzen bringt keine Umsätze. Auch ein Buchhalter, Pförtner und Entwickler muss etwas von Akquise, Nutzen, Umsatz und Kundenbetreuung



verstehen. Das müssen Ihre Leute kapieren oder stempeln gehen. Denn wenn sie es nicht kapieren, werden Sie nicht mehr lange ein Unternehmen haben. Der Wettbewerb schläft nicht.

**Das heißt aber auch, dass ein Manager kein Patriarch ist, sondern tatsächlich ein Mannschaftskapitän:**

Er muss alle Teile seines Teams auf die letztendlich zählenden Körbe ausrichten. Mit Vorschlagswesen, Workshops und der regelmäßigen Fragen im Vorübergehen: Was können wir noch für unsere Kunden tun? Wo liegt Ihrer Meinung nach noch Auftragspotenzial? Was können Sie an Ihrem Arbeitsplatz dafür tun, dass die Wertschöpfungsprozesse noch effektiver und effizienter ablaufen? Wo schöpfen Sie Wert und wo betreiben Sie bloß teure Selbstbeschäftigung?

Jeder Mitarbeiter muss ein kleiner Unternehmer sein, respektive werden. Er muss nicht nur seine Arbeit, sondern auch Vertrieb und Umsatz verstehen. Er muss ja nicht selber Aufträge heranschaffen! Aber er sollte um Himmels willen wenigstens so viel wissen, dass er so solche Fragen wie jene der Verwaltungsangestellten oben vermeiden kann. Nicht nur, weil es besser ist, wenn alle sich auskennen und alle an einem Strang ziehen. Sondern weil es keinem Vorgesetzten der Welt Spaß macht, mit solchen Leuten zu arbeiten.

Es gibt einen französischen Anlagenbauer, bei dem der Boss nicht über den Hof gehen kann, ohne nicht von Gabelstaplerfahrern oder Lagerarbeitern auf Global Sourcing, die Asien-Strategie oder die beste Taktik in der Krise angesprochen zu werden. Da diskutiert der kleinste Azubi schon auf Vorstandsniveau! Das Unternehmen lässt seit Jahren die Mitbewerber hinter sich. Was gut ist. Was noch besser ist: Die Vorstände dort haben einen Heidenspaß bei der Arbeit. Weil sie mit intelligenten und voll informierten Mitarbeitern zusammen arbeiten. **Und das ist der eigentliche Grund für wenig intelligente Mitarbeiter: wenig intelligente Chefs.** Wenn ich meinen Führungskräften und Mitarbeitern nicht jeden Tag die Zusammenhänge einbläue, ständig vom Business predige und auf permanenter Kundenorientierung bestehe – woher sollen die denn das alles wissen im Zeitalter der medialen Verblödung und der wirtschaftsfernen Schulausbildung?

Jeder Manager ist zugleich auch ein Lehrer. Und, um Laotse abzuwandeln: Wenn der Lehrer bereit ist, sind es auch die Schüler. Sind Sie bereit?