



Diebe, Räuber, Ganoven

„Was soll ich tun?“, fragt mich der Entwicklungsleiter eines Industrieunternehmens. „Einer meiner Mitarbeiter hat sich über einen Kollegen beschwert. Der Kollege ist Hobby-Musiker und kopiert ständig auf Geschäftskosten seine Notenhefte.“ Ich frage ihn: „Wo liegt das Problem?“ Er druckst herum und sagt dann: „Also normalerweise mache ich sowas nicht. Aber ich habe auch schon die Seminararbeiten meiner Tochter für deren Studium auf unserem Werkskopierer kopiert. Vierfarbig sieht das eben besser aus als auf unserem alten Schwarzweiß-Drucker zu Hause.“ **Das ist das Dilemma. Wenn der Vorgesetzte jede Privatnutzung verbietet, dann geht er abends mit schlechtem Gewissen heim, weil er selber tut, was er anderen verbietet. Sagt er jedoch nichts, klauen sie ihm morgen womöglich den Bürostuhl unterm Hintern weg.** Die meisten Unternehmen, die in der letzten Krise arg gebeutelt wurden, litten unter diesem Privat-Diebstahl: Die Leute ließen in den guten Jahren so viel mitgehen und machten so viel Privates während der Arbeitszeit, dass es dem Unternehmen in der Krise dann das Genick brach.

Der Vorgesetzte übersah noch einen weiteren Faktor: Den Privat-Raub hatte ein Mitarbeiter gemeldet. Das heißt: Es gibt ehrliche Mitarbeiter, die ihre diebischen Kollegen beobachten und nun sauer sind, dass deren Diebstahl nicht bestraft und ihre eigene Ehrlichkeit nicht belohnt wird. Deshalb schadet geduldeter Diebstahl doppelt: Die unehrlichen Mitarbeiter schädigen das Unternehmen sowieso. Und die ehrlichen recht schnell auch, weil sie sagen: „Der Chef ist so ungerecht! Wir sind ehrlich! Aber sieht er das?“ Also werden sie ebenfalls unehrlich oder gehen in die innere Emigration. Diese Wirkung der Ungerechtigkeit, der verletzten Gleichbehandlung schädigt das Unternehmen weitaus stärker als der reine finanzielle Schaden. Weil Unfairness Rache provoziert.

Also sagte der Abteilungsleiter zu seinen versammelten 17 Entwicklern und Ingenieuren: „Ab sofort sind Privatkopien und alle anderen Bagatelldiebstähle verboten. Auch ich habe hin und wieder was privat gemacht. Das mache ich ab sofort auch nicht mehr. An jedem Kopierer hängt jetzt ein Zettel mit den Selbstkosten für den Betrieb. Kopiert, so viel ihr wollt – aber gebt das Geld unserer Sekretärin. Sie führt die Kasse. Wen ich beim Klauen erwische, den mahne ich ab.“ Der Häuptling hat gesprochen. Das Problem dürfte damit erledigt sein. Welches Problem?



Wieder einmal ist nicht das vordergründige Problem das eigentliche Problem. Und das sagte ich dem Abteilungsleiter auch schonungslos: „Was gibt es denn sonst noch so in Ihrer Abteilung, was Sie nicht sehen? Worauf Sie erst ein Mitarbeiter aufmerksam machen muss? Und wozu Sie bislang selbstmörderisch geschwiegen haben?“ Denn ein Chef, der nicht sieht und nicht sagt – was ist denn das für ein Chef? Der hat seinen Laden nicht unter Kontrolle! **Ein guter Kapitän kennt jede Ratte auf seinem Schiff mit Vornamen.** Ein Vorgesetzter dagegen, dem die Mitarbeiter erst sagen müssen, dass im Keller Licht brennt, den nimmt doch keiner ernst! Vor allem holt er nicht die maximale Leistung aus seinen Leuten heraus. Denn diese wissen: „Der Chef sieht’s ja doch nicht! Der lässt alles durchgehen!“ Würden Sie das von sich behaupten lassen? Ich nicht. Ich kenne meinen Laden in- und auswendig. Ich höre buchstäblich die Haare auf den Köpfen meiner Mitarbeiter wachsen und ich sehe jeden Sack Reis, der umfällt. Der Chef sieht alles! Und er regelt vor allem alles, was zu regeln ist. Klar und präzise.

Es gibt keine Weißen Flecke in Ihrem Unternehmen! Nichts, worüber die Mitarbeiter sagen: „Das sieht er nicht und dazu sagt er auch nichts – also ist es egal!“ Nichts ist egal! **Ich verstehe Führungskräfte nicht, die solche Dinge durchgehen lassen, bloß weil sie „Lappalien“ sind. Es gibt keine Lappalien im Business!** Wer den Cent nicht ehrt, ist des Euros nicht wehrt. Wer im Kleinen versagt, der versagt im Großen. Wem sie jeden Tag fünf Euro an Kopierkosten klauen, der versammelt auch Millionen-Deals. Entweder machen wir es richtig oder gar nicht.

Natürlich: Auch ich sehe nicht alles. Aber ich möchte alles sehen. Ich bemühe mich darum. Ich halte Augen und Ohren offen, mache Management oder besser gesagt Coaching by Walking around, sehe meinen Coachees auf die Finger und über die Schulter – und die freuen sich darüber! Es freut sie, wenn sie Aufmerksamkeit vom Chef oder vom Coach bekommen, wenn sie ernst genommen werden, wenn er all das sieht und regelt, was gesehen und geregelt werden muss. Denn dafür haben sie uns ja!

Deshalb würden sie sich nie trauen, private Sachen zu erledigen. Und wenn, dann sagen sie das von sich aus und legen ein paar Cent auf den Tisch. **Es geht nicht um die paar Cent. Weder bei mir noch bei Ihnen. Es geht um Ihre Glaubwürdigkeit, Ihren guten Ruf und Ihre Führungskompetenz.** Wer seinen Ruf und seine Kompetenz wegen der paar Cent Kopierkosten aufs Spiel setzt oder gar verliert, dem ist wirklich nicht zu helfen. Seien Sie Chef! Schauen Sie genau hin. Und dann regeln Sie das. Weil Sie der Boss sind.