

Von Edwin Egli

# Stake vs. Share

Oder: Wir da oben und Ihr da unten

## ESSAY



Es ist etwas ganz ungeheuerliches passiert. Nein, es geht einmal nicht um die Luftfahrt oder ähnliches. Es geschah am helllichten Tag bei einem Dienstleistungsunternehmen, das sich in der Vergangenheit bei jeder sich bietenden Gelegenheit mit dem Label »Leadership« schmückte. Wie jeden Tag saßen da Tausende von Mitarbeitern vor ihren Bildschirmen in ihren spartanischen Großraumbüros, die mich immer ein wenig an Stallungen erinnern, schlugen sich mit aufmüpfigen Kunden am Telefon herum und nahmen sich eben vor, endlich die unendlich vielen e-Mails zu beantworten, als es aus heiterem Himmel eintrat, das Einmalige, das noch nie Dagewesene, das Ungeheuerliche.

Viele hunderte von Metern vom späteren Ort des Geschehens entfernt erhob sich ein Mann hinter seinem imposanten Designtisch von seinem Echtledersessel, der so angenehm nach Rolls Royce riecht, warf noch einen Blick auf das Gemälde des aktuellen Stars der modernen Kunstszene, das ihm von der haus-eigenen Kommission empfohlen worden war und nun gegenüber der breiten Fensterfront – die mit dem Blick auf den See – über der Designer-Ledergruppe hängt, seufzte noch einmal tief und schritt dann entschlossen zur Tür.

Ja, und nun das Unerwartete. Er geht noch einmal zum Verwaltungsratzimmer, das mit seinem edlen Holz und den jeweils nach der Mode jener Zeit gemalten Portraits seiner Vorgänger den schweren und doch so noblen Geruch der Unternehmensgeschichte ausströmt, fährt mit der flachen Hand über den langen Tisch und seufzt noch tiefer. Sie sitzen nicht da, um mit freudigem Staunen an seinem Mund zu hängen, die Damen und Herren des erlauchten Aufsichtsgremiums.

Er erschauert, denn hinter jenem Samtvorhang bewegt sich etwas. Graf Dracula? Es ist nur die Klimaanlage.

Dann aber zieht er los, mit dem energischen Schritt, der ihn schon so manches Mal vor handverlesenem Publikum zum Rednerpult geführt hat. Er verlässt die stillen Gänge, in denen man kaum zu flüstern wagt, fährt mit dem Aufzug nach unten

und steht dann unerwartet und anfänglich auch unerkant unter der Tür einer dieser Stallungen.

### Einer für alle, alle für einen

Klar, die meisten hier drinnen haben sein Gesicht irgendwo in einer Publikation schon einmal gesehen. Aber, müsste der nicht viel grösser sein, ich meine, bei der Macht, mit der er auch über mich verfügt?

Und dann beginnt er zu sprechen, erzählt davon, wie man ihm kein Vertrauen entgegenbringe, wie all das, was man noch vor kurzer Zeit gesagt und getan hat, nun plötzlich Schuld an allem sei. Und dass die vielen Eigentümer der Firma, die so von einem Tag kommen und auch wieder gehen können, so schlecht beraten sind, ihre Anteile mit unziemlicher Hast zu verscherbeln und dann erst noch zu einem geradezu unsittlich tiefen Preis. Dabei gehe es doch dem Unternehmen gar nicht so schlecht, und überhaupt, es gehe ihm ab sofort sogar wieder viel besser. Weil wir ja – wir alle miteinander – ab sofort mit noch mehr Einsatz, noch mehr Freude und unter Hintanstellung unseres Eigennutzes an die Arbeit gehen.

Er redet sich richtig ins Feuer, das spürt jeder einzelne im Raum, auch wenn er des Englischen vielleicht nicht so mächtig ist. Es entsteht ein Leuchten in den Augen der Vielen, das der Einsame dort vorn mit Genugtuung erblickt. Einer für alle, alle für einen.

Lasst es uns packen, gebt nicht auf, kämpft. Steht geschlossen hinter unserer Fahne, tragt sie hinaus.

### Eine neue Arena aufbauen

Ja, was ist denn da geschehen? Es ist ganz einfach ein Quantensprung im Führungsverhalten. Da geht der Boss hin und spricht ungefiltert, Auge in Auge mit denen, die er ansonsten nur als Zahl in der Budgetposition 20044 wahrgenommen hat. Da hat auch keine Hand verlesen, die waren eh schon immer hier. Und – genau da setzt das Quantum zum Sprung an – ohne die wird sich nichts bewegen.

Der Herr, leicht untersetzt und mit spärlichem Haar, er hat sich doch sonst immer so gekonnt bewegt, hat mit fremdem Geld auf der ganzen Welt Wachstum generiert, Analysten gefaselt und mit viel Akribie dafür gesorgt, immer wahrgenommen zu werden. Und nun ereilt den Ärmsten das brutale Schicksal, dass er dort, wo er sich doch so eifrig bemüht hat, unwahr genommen wird. Da musste er ja zur Einsicht gelangen, dass er eine neue Arena aufbauen muss. Und siehe da, sie liegt sozusagen vor seiner Nase – geradezu unverstänlich, dass man da noch nie war. Da lässt er sich nun als wahr nehmen.

Ich wünsche ihm dabei viel Glück, sein Wort in Gottes Ohr, seine Hoffnung ins Herz seiner Zuhörer.

heute und morgen nicht mehr gehen.

### Verständnis und Ein-Verständnis

Nun, geneigter Leser, dieser elitären Fachzeitschrift, Sie werden sich einmal mehr bei der Lektüre meines literarischen Ergusses fragen, was denn das mit Ihnen zu tun hat.

Da aber hege ich die Hoffnung, dass auch Sie in Ihrem wirtschaftlichen Umfeld (über das private schweigt des Sängers Höflichkeit) mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit mit dem Phänomen der unvollständigen, oft auch unrichtigen Wahrnehmung konfrontiert sind. Wir spielen doch immer noch gerne irgendwelche Rollen auf der Bühne des Firmentheaters. Da ist der Coole, der wegen eines Ulcus schon lange in Behandlung steht, da der Experte, der nachts im Netz angeblich eigenes Wissen auftankt, und dort naht der große Zampano, der Ketten zerreisst, deren Eisen schon lange rostet. Und der Chef, der vorgibt, auf dem Finanzklavier die Chopin-Sonate zu spielen, obwohl ihm gestern sein Banker das Rating von A-Dur auf C-moll gesenkt hat. All das gehört schon zum Standardrepertoire. Und all die toughen jungen Männer, die ihre Cleverness erst dann wieder finden, wenn sie in ihren tiefergelegten aufgetunten Audi steigen, um zu einer noch tougheren Frau zu eilen.

Ja, ein wenig von all dem sehen Sie doch auch so um sich herum, oder gar in sich, oder? Da müssten wir miteinander arbeiten, also vom UG mal den Lift nach oben nehmen und zum Chef reingehen, um ihm zu sagen, dass er nicht gut aussieht, sicher Sorgen hat und man die vielleicht teilen kann.

Und der mit dem Seeblick würde dann vielleicht erfahren, dass die Frau des Schichtführers vorgestern nach der Gyno-Routineuntersuchung einen malignen Befund erhalten hat. All das müsste das Verständnis fördern und – wer weiß – zum Ein-Verständnis führen.

Sub hanc petram ecclesiam meam aedificabo – auf diesen Felsen werde ich meine Kirche bauen. Der Spruch ist auch nicht von mir, auch nicht von Goethe, und trotzdem wahr.

## Der Verkauf als Geldmacher.



»Der Verkäufer, der nicht zum Berater wird, verkümmert zum Botengänger.« So hart das Urteil sein mag, es zeigt die Tendenz: Der Verkauf ist die Schlüsselstellung im Unternehmen geworden. Er ist nicht nur Schnittstelle zum Markt, sondern Generator des Wachstums oder die Hauptursache für Erfolglosigkeit. Immer Vorausgesetzt, dass Technik, Organisation, Workflow und personelle Qualifikation der Produktionsmannschaft Up to date sind.

Erst das Wissen um die technologische Lösungsvielfalt erschließt die Möglichkeit, richtige und innovative Konzepte zu entwickeln. Individuell, auf den Bedarf des Kunden zugeschnitten. Dies ist eine Aufgabe, die sich nicht nur das Unternehmen pauschal gesehen, sondern jeder einzelne Mitarbeiter im Verkauf stellen muss.

Was also muss ein guter Verkäufer heute an technologischem Know-how bieten können? Wie kann er sich entwickeln?

Diesem »heißen Eisen« und extrem aktuellen Thema widmet sich die IRD-Fachtagung 2002 und ist damit wieder eine unverzichtbare »Denkwerkstatt« für das Management: für Chefs, Geschäftsführer und Mitarbeiter aus betroffenen Abteilungen.

**IRD-  
Fachtagung  
2002**  
am  
**25. September  
in Frankfurt.**

#### Anmeldungen:

IRD: Das Knowledge-Institut  
Fasaneriestraße 12, D- 63456 Hanau  
Telefon: +49 - 61 81 - 96 40 6, Fax: +49 - 61 81 - 96 40 619  
[www.ird-online.de](http://www.ird-online.de)



Das Ende der Fahnenstange ist damit allerdings noch nicht erreicht. Wir kennen genügend Gestalten aus der Geschichte – es muss ja nicht gerade der mit dem Charly Chaplin-Schnäuzchen sein – die meinten, es genüge, vor das Volk zu treten und diesem die Marschrichtung aufzuzeigen. Siege lassen sich nicht herbeireden, Gefahrgemeinschaften nicht anordnen.

Der einsame Mann mit Blick auf den See hat dann Glück, wenn er endlich auch als das erkannt wird, was er nämlich ausschließlich ist – ein Mensch nämlich mit all seinen Vorzügen und Defiziten, mit seinen Hoffnungen und Ängsten. Und vielleicht ist etwas davon herüber gekommen, als er so unerwartet da stand und redete.

Ist er sein Geld wert, so wird er sich inskünftig bemühen, diesen Dialog auf gleicher Augenhöhe mit seinen Partnern (sic) in der Firma auf allen Funktionsstufen am Leben zu erhalten. Es könnte sein, dass er erkennt, dass sich hinter der Zahl 20044 gleiche Hoffnungen und Ängste, Geburtstage und Krankheiten, gefreute und ungefreute Nachkommen befinden.

Das könnte dann auch bewirken, dass man einander sogar versteht, mit der Zeit sogar so gut, dass aus dem Verständnis ein Einverständnis wird. Da können sich die Abzocker, die ihre Teamfindungsseminare wie Zirkusnummern abspulen, noch lange den Mund faserig schwatzen, ohne das Ein-Verständnis wird es