

Eine Vision für 2020

Heute Nachmittag steht das Jahresgespräch mit einem veränderungsresistenten Mitarbeiter an. Als Sie vor einigen Jahren zur Führungskraft aufstiegen, waren Sie noch voller Tatendrang. Sie gingen davon aus, dass jeder Mitarbeiter etwas gestalten will. Und wenn nicht, so will er doch seine Aufgaben korrekt erledigen und nach Möglichkeit keinen Stress mit seinem Chef oder seinen Kollegen. Mittlerweile wissen Sie, dass dem nicht so ist.

Sie wissen genau, wie es ablaufen wird, das kommende Aber-Gespräch: Der Mitarbeiter wird zu Ihnen zögerlich hereinkommen und sich leicht verunsichert setzen. Sie werden ihn fragen, wie das letzte Jahr so lief. Er wird sagen: Passt schon. Sie werden ihn darauf ansprechen, dass sie letztes Jahr vereinbarten, dass er mehr Verantwortung übernimmt und Entscheidung selber trifft. Er wird erwidern, dass er sich alle Mühe der Welt gegeben hat. Doch durch die Zusammenlegung der beiden Abteilungen war er gezwungen, sich in viele neue Sachgebiete einzuarbeiten. Sie werden sagen, dass es sich hier doch nur um ein neues Sachgebiet handelt. Er wird darauf betonen, dass das zwar stimmt, es sich aber dennoch um viele kleine Unter-Sachgebiete handelt, die so schnell nicht zu überblicken sind und er noch einige Zeit braucht, um sich hier durch zu arbeiten. Er wird mittlerweile immer nervöser und um ihm nicht zu sehr auf den Zahn zu fühlen, das würde ohnehin nichts bringen, werden Sie ihm vorschlagen, dass er Sie jederzeit Fragen kann, wenn er Hilfe braucht, schließlich haben Sie in einem Führungsratgeber vor kurzem etwas über „Die Führungskraft als Coach“ gelesen. Ihr Mitarbeiter wird daraufhin spürbar aufatmen. Zusätzlich werden Sie ihn dafür loben, dass er sich so großartig in sein neues Gebiet einarbeitet, immerhin kam es noch zu keinen größeren Fehlern, worauf er noch sichtlicher entspannt. Pro forma, dass wissen Sie beide, werden Sie im Prinzip die gleichen Ziele wie im letzten Jahr vereinbaren. Sie werden ihn, ob er sich das vorstellen kann, wenn endlich die Zusammenlegung der beiden Abteilungen abgeschlossen sein wird. Er wird nicken. Sie werden ihn fragen, wie er sich eine Umsetzung der Ziele vorstellt. Er wird keine Antwort wissen, denn es ist ja noch nicht so weit. Sie werden ihm ein paar Meilensteine vorschlagen, die Sie sich vorab überlegt haben. Er wird abermals nicken. Sie geben sich die Hand und das war es. Am Ende wird er erleichtert sein, dass er so weiter machen kann wie bisher. Und Sie haben, sofern nichts Schlimmeres passiert, ein Jahr lang Ruhe, bis es nächstes Jahr wieder heißt: Willkommen im Aber-Land! Sollte ihr Chef fragen, warum der Mitarbeiter hinter seinem Potential bleibt, können Sie ehrlich sagen: Sie hätten ja Ziele vereinbart, aber er ist einfach veränderungsresistent. Ihr Chef wird sich anschließend mit Ihnen solidarisieren, da er solche Fälle ja auch zu genüge kennt. Der Mitarbeiter ist einfach träge. Da kann man machen, was man will.

Anschließend wird es um das neueste Kamikazeprojekt gehen. Ständig wird ein neuer Projektesel durchs Dorf getrieben. Die Hälfte davon klappt, die andere wird am besten schnell wieder vergessen. Dabei könnte man aus den Gescheiterten mehr lernen als aus den Funktionierenden. Sie versuchen halbherzig mit Ihrem Chef über ein mögliches Scheitern des Projekts zu sprechen. Irgendwie kommt Ihnen der Grund dafür bekannt vor. Hätten Sie ein wenig mehr Zeit, könnten Sie darüber nachdenken, woran es lag. Sie würden bestimmt drauf kommen. Nur leider haben Sie keine Zeit für solche Kinkerlitzchen. Es muss ja weitergehen. Ihr Chef sieht das genauso und winkt ab. In Gedanken ist er ohnehin schon bei seinem nächsten Termin, der in zehn Minuten ansteht: Rapport beim Vorstand. Da wird es Zeit für Sie zu gehen.

Er wird mit dem Satz enden: Die Veränderungsresistenten sind schlimm. Aber die anderen, die Querulanten, sind auch nicht besser. Kommen ständig mit neuen Ideen, die sich beim besten Willen nicht umsetzen lassen. In dem Moment wird Ihnen wieder einfallen, dass morgen bereits das nächste Mitarbeiterjahresgespräch ansteht, mit einem dieser Querulanten.