

Weichenstellung

Denkwürdige Betriebsversammlung

Natürlich ist mir völlig bewusst, dass man als Führungskraft nicht zu Betriebsversammlungen geht. Dort treffen sich nun einmal die, die jede Gelegenheit suchen, von der Arbeit fernzubleiben. Wenn mich mein Vorgesetzter dabei erwischte hätte, wie ich mich an diesem Dienstagvormittag zusammen mit Heerscharen von Angestellten in die große Haupthalle schob, wäre meine Karriere sicherlich in Mitleidenschaft gezogen worden.

Doch diesmal musste ich unbedingt teilnehmen, zumindest für ein paar Minuten. Schließlich sollte unser neuer Vorstandsvorsitzender Begrüßungsworte an uns richten, und wann hat man schon mal die große Ehre, dem obersten Manager tatsächlich Auge in Auge gegenüberzustehen.

Zugeben, gegenüberstehen ist in Anbetracht von mehreren Tausend Menschen, die mit mir da waren, mit gewissen Einschränkungen zu sehen. Aber immerhin konnte ich den Chef aller Chefs zwischen den anderen Rednern in der Ferne ausmachen. Er war ein toller Typ, wie er dort stand und sich mit seinen Kollegen unterhielt. Er hatte es geschafft, er stellte ein großes Vorbild dar.

Er redete brillant. Sicher, die Worte tropften etwas behäbig aus den kreativ in der Halle aufgehängten Lautsprechern, aber ein Topmanager muss schließlich vor allem seriös bleiben und sollte keine emotional mitreißenden Reden schwingen.

»Wir haben ein äußerst erfolgreiches Jahr hinter uns«, hörte ich ihn sagen, »und dies sollte uns alle motivieren, im nun frisch begonnenen Jahr noch einmal nachzulegen!« Nun gut, ich hatte bereits im letzten Jahr die Hälfte meines Urlaubs verfallen lassen und mich mehrmals trotz Krankheit ins Büro geschleppt, aber er hatte

Denkwürdige Betriebsversammlung

natürlich recht – richtiges Engagement kannte keine Pause, und als Führungskraft war man nun einmal mit Leib und Seele dem Unternehmenswohl verpflichtet.

Als er seinen Auftritt beendet hatte, begann neben mir aufgeregtes Getuschel. »So ein Schwätzer!«, hörte ich jemanden leise protestieren. »Als hätte er selbst im letzten Jahr mitgeschuftet! Da war der doch noch gar nicht hier!«

»Da hast du Recht, Olli, und dieses Lobgehudel! Mir hat mein Chef vor Ewigkeiten mehr Gehalt versprochen, und stattdessen bekomme ich jetzt laufend warme Worte und schleimige Lobeshymnen. Ist doch Betrug! Wir sollen nachlegen, und das Unternehmen rafft fröhlich die Extra-Kohle zusammen?«

Ich schaute vorsichtig in Richtung der Stimmen, um herauszufinden, wer hier so opponierte. Es waren drei junge Leute, durchaus schick angezogen und gepflegt. Irgendwie kamen sie mir bekannt vor, doch es wollte mir nicht einfallen, wo ich sie schon einmal gesehen hatte.

»Hast du ja gehört, Frank, jetzt sollen wir noch mehr ranklotzen!«, begann Olli von Neuem. »Dabei muss ich sowieso schon den Job für zwei machen, nachdem uns eine Stelle in der Abteilung gestrichen wurde, bei ständig steigendem Stresspegel!«

»Na komm, den Gürtel enger schnallen wirst du ja wohl können, und wenn du erstickst, ist das Unternehmen einen lästigen Überhang-Mitarbeiter los!«, antwortete Frank, der Kleinste von den Dreien, sarkastisch.

»Ich hab die Heuchelei bisher genauso erlebt. Wir sollten eigentlich mal klare Worte an unsere Chefs richten, meint Ihr nicht?«, schlug der links von ihm stehende, sehr schlanke Kollege vor.

Überfallartig und wortreich wurde er von den anderen beiden attackiert. »Du bist wohl verrückt, Thomas? Wenn wir das unseren Chefs sagen, fühlen sie sich doch nur kritisiert, und wir müssen das dann ausbaden. Karriere gute Nacht, sag ich da nur, da kannst du den ganzen Förderkram gerade wieder in die Tonne treten!«

Denkwürdige Betriebsversammlung

»Genau«, schob der Erste, Olli, nach, »und wenn du Glück hast und dein Chef nicht gleich austickt, dann bekommst du ein freundliches Dankeschön für das Feedback und nichts ändert sich. Ist doch nur dummes Risiko, da den Mund aufzumachen. Mein Chef jedenfalls wird nichts davon merken, dass ich genug habe – ich such mir lieber was anderes, und bis dahin spiele ich eitel Sonnenschein.«

»Ich auch«, ergänzte Frank, »und wenn du erst mal so wie ich ein paar Monate aus dem Förderprogramm rausgewachsen bist, wirst du ebenfalls wieder klar sehen und statt der Theorie aus den Pseudoseminaren wieder die Bürorealität wahrnehmen.«

Ich war schockiert über diese frechen, undankbaren Worte. Hatte das Unternehmen diesen jungen Menschen nicht einen festen Arbeitsplatz geschaffen, und stellte es nicht eine Ehre dar, für diese Firma arbeiten zu dürfen?

Schlagartig fiel mir ein, wo ich zwei von ihnen zuletzt gesehen hatte. Sie waren auf der Auszeichnungsfeier des letzten Jungmanager-Förderprogramms geehrt worden, und wurden seitdem als sogenannte High Potentials im Unternehmen geführt, mit glänzenden Aussichten auf Führungspositionen. Frank war seinen Worten zufolge aus einem der früheren Jahrgänge. Da stand sie also, die Zukunft unseres Unternehmens!

Zurück im Büro fühlte ich mich verunsichert. Würde am Ende mein Team ebenso reden? Würden sie auch mir gegenüber still sein und längst die Augen offen halten nach einem anderen Job? Hatte ich am Ende demotivierte Mitarbeiter und merkte es nicht?

Eigentlich konnte das nicht sein. Ich hatte selbst ein Förderprogramm hinter mir und war schon sehr jung mit einer Führungsaufgabe betraut worden. Offensichtlich machte ich meine Sache gut, denn jüngst hatte ich sogar noch einen Teil einer Nachbarabteilung übertragen bekommen.

Überhaupt arbeitete ich unter erschwerten Bedingungen, denn in meinem Team von nunmehr acht Mitarbeitern waren drei unbrauchbar, machten ihren Job sehr unzuverlässig und mussten immer alles dreimal erklärt bekommen. Trotz dieser Leistungsbrem-

Denkwürdige Betriebsversammlung

sen hatte ich bisher alle Aufgaben irgendwie gemeistert, unter Zeitdruck und mit viel zu kleinen Budgets.

Doch das mulmige Gefühl blieb. Zu allem Überfluss stand eine Mitarbeiterbefragung zu meiner Person durch die Personalabteilung an, eine Voraussetzung für meinen weiteren Aufstieg auf der Karriereleiter. Eigentlich hatte ich ja nichts zu befürchten, aber ... Wenn nun doch einer diese Gelegenheit nutzen würde und über mich herzöge? Ich musste einen Weg finden, meine bisherige Leistung zu testen – ohne dass dies in meiner Abteilung auffiele. Direktes Feedback meiner Mitarbeiter einzuholen war nicht möglich, damit würde ich meine Position als Vorgesetzter völlig infrage stellen. Doch wie dann?

Ein ungewöhnlicher Vertrag

Die Idee erschien mir eigentlich absurd, und doch ließ sie mich seit dem frühen Morgenrauen nicht mehr los. Auf dem Weg ins Büro fällt ich die Entscheidung – ich brauchte einen Coach, und zwar einen schonungslosen, der negative Erfahrungen am eigenen Leibe gemacht hatte. Einen, der mich nicht kannte, aber das Unternehmen. Einen, der bereit war, sein Wissen zu teilen. Kurzum – Thomas, der vergleichsweise Konstruktivste der drei von der gestrigen Betriebsversammlung, versprach die Lösung zu sein.

Es war wahnsinnig, sich als Führungskraft so auf die Ebene der einfachen Angestellten herunterlassen zu wollen, aber das Risiko einer schlechten Beurteilung im Mitarbeiter-Feedback direkt an die Personalabteilung ließ mich diese Bedenken verdrängen. Schließlich hing meine eigene Karriere davon ab. Jetzt musste ich nur noch diesen Thomas ausfindig machen.

Es stellte sich als leicht heraus, in der Liste der Ehrungen des letztjährigen Förderprogramms den zum Glück einzigen Thomas auszumachen. Thomas Grintel, junge 29 Jahre alt, derzeit Projektleiter aus dem technischen Bereich.

Das erschien mir gut. Er war mit seiner Arbeit so weit von der meinen entfernt, dass Überschneidungen in unserer Karriere vorerst auszuschließen waren.

»Thomas Grintel«, antwortete es durch den Telefonhörer. Ich hatte Glück und ihn schon beim ersten Versuch direkt in der Leitung.

»Guten Tag, Herr Grintel«, begann ich, nervös wie ein Berufsanfänger beim Bewerbungsgespräch. »Sie kennen mich wahrscheinlich nicht. Ich bräuchte Sie für ein, na ja, sagen wir mal ungewöhnliches Projekt!«

Ein ungewöhnlicher Vertrag

»Das ist sehr interessant, doch leider sind wir hier schon völlig an der Kapazitätsgrenze. Ich würde Sie aber direkt zu meinem Vorgesetzten durchstellen, Herrn Schlump. Wenn er das freigibt ...«

»Nein, nein!«, entgegnete ich ihm sofort, »das ist nicht so richtig dienstlich«, erklärte ich umständlich. »Können wir uns nicht mal zum Mittagessen treffen, dann erkläre ich Ihnen das.«

»Hm, Sie machen es aber spannend«, reagierte er mit hörbaren Fragezeichen, doch ließ er sich darauf ein, sich am Mittag mit mir zusammenzusetzen.

Eintopf mit verkochten Kartoffeln sollte das Gespräch begleiten, das mein Leben als Führungskraft auf den Kopf stellen würde. Die weitreichenden Folgen waren mir damals noch nicht klar, als ich nichts anderes wollte, als mir bestätigen zu lassen, dass meine Maßnahmen der Mitarbeiterführung und Motivation lehrbuchkonform und wirksam waren.

Thomas Grintel ließ sich verblüffend schnell auf diese ungewöhnliche Vereinbarung ein. Dass ich das Gespräch auf der Betriebsversammlung gehört hatte, war ihm ziemlich peinlich, und so ließ sich beiderseitiges Stillschweigen über unsere spezielle Zusammenarbeit schnell vereinbaren. Dagegen schien er sichtlich erfreut, dass ihn seine offenen Worte unter Kollegen auf eben dieser Versammlung nun zu einem temporären Berater einer Führungskraft hatten werden lassen.

Ich versprach ihm, mich für seine Unterstützung zu revanchieren und im Anschluss an unser Projekt dafür zu sorgen, dass er einen Platz in den hoch begehrten Führungsseminaren bekäme. Diese Seminare waren eigentlich schon ernannten Führungskräften des Unternehmens vorbehalten, jedoch ließen sich Ausnahmen immer einfädeln, das hatte ich mehrfach gesehen.

Wir waren längst beim Espresso angekommen, hatten den Eintopf kalt werden lassen und den Hunger mit chemisch grüner Götterspeise betäubt. Es war höchste Zeit, in unseren jeweiligen Arbeitsalltag zurückzukehren. Beim Händeschütteln einigten wir uns

Ein ungewöhnlicher Vertrag

auf das erste richtige Coaching-Treffen beziehungsweise unseren ersten Jour fixe – Freitagabend, 18.00 Uhr.



Entstanden während eines Telefonats mit einem Kollegen, der über das Kantinenessen klagte.