

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER MUT



EINE GESCHICHTE ÜBER MUT

Der Geruch von Metallstaub und warmem Öl hängt in der Luft, als ich um 6:05 Uhr durch das Hallentor gehe. Draußen ist es noch dunkel, diese dicke Dezember-Dunkelheit, die nicht wirklich Nacht ist, sondern eher ein schwerer Deckel über dem Morgen. Drinnen helles Neonlicht, Maschinenbrummen, klackende Schritte auf dem Betonboden. Jahresendspurt. Das Wort allein macht mir seit Tagen einen Knoten in den Bauch.

„Morgen, Florian“, ruft mir Sven aus der Frühschicht zu. Sein Ton klingt wie immer, aber seine Augen fragen. Es ist die Sorte Blick, die ich in den letzten Wochen zu oft gesehen habe: Mach was. Bitte.

Ich nicke nur und gehe weiter zu unserem Whiteboard. Ausschussquote. Wieder höher als gestern. Ich stehe einen Moment davor und starre auf die Zahlen, als könnte ich sie mit Konzentration runterdrücken. Hinter mir schiebt sich Schichtübergabe in Gang. Die Luft verändert sich, wenn die Spätschicht geht und die Frühen kommen – als würde das ganze Team einmal tief durchatmen und neu ansetzen.

„Florian?“ Jule steht neben mir. Sie hält den Klemmbrettordner mit der Übergabeliste. „Der Block von gestern... Da waren wieder drei Teile nicht im Maß. Die kamen aus Station 4.“ Station 4. Tom. Ich schau gleich“, sage ich und höre mich dabei so sachlich an, als würde ich innerlich nicht schon längst anfangen zu laufen. Jule zögert. „Weißt Du... wir sind jetzt alle am Anschlag. Wenn das so weitergeht, hängen wir nächste Woche hinten dran.“ „Ich weiß.“ Ich lächle kurz, aber es ist eher eine Grimasse. „Danke fürs Bescheidsagen.“

Sie geht, und ich bleibe stehen, obwohl in meinem Kopf schon fünf Dinge gleichzeitig losrennen: die Zahlen, der Produktionsleiter, die Termine, die Stimmung im Team. Und Tom. Tom ist seit acht Jahren bei uns. Früher war er der, auf den ich mich blind verlassen konnte.

Der, der als Erster in der Halle war, wenn es irgendwo klemmte.

Der, der Fehler nicht nur fand, sondern gleich eine Lösung dazu in der Tasche hatte.

Als ich vor zwei Jahren die Teamleitung übernommen habe, dachte ich: Wenn ich Tom hinter mir habe, wird das klappen. Und es klappte. Lange.

Seit sechs Wochen ist er wie ein anderer Mensch. Zuspätkommen. Flüchtige Übergaben. Fehler, die man eigentlich nicht macht, wenn man weiß, was man tut. Ich habe es mir anfangs schöngeredet: Jahresendstress, private Themen, ein schlechter Lauf. Ich habe ihm zwei, dreimal die Tür geöffnet.

„Alles okay bei Dir?“

„Passt schon, Florian.“

„Wenn was ist, sag Bescheid.“

„Ja.“

Dabei blieb es. Und ich blieb. In der Hoffnung, dass es wieder wird, wenn ich nur genug Geduld habe. Ich gehe zur Station 4. Tom steht dort, den Rücken leicht gebeugt, konzentriert auf sein Werkstück. Er wirkt müde. Nicht „schlecht geschlafen“-müde, sondern so, als hätte jemand über Wochen den Akku leergezogen.

„Morgen“, sage ich. „Morgen.“ Sein Blick flackert kurz hoch und wieder runter.

Ich sehe die Schraube, die nicht ganz sitzt. Ich sehe den Handgriff, der zwei Millimeter zu weit ist. Ich sehe auch die Art, wie er kurz die Lippen zusammenpresst, als hätte er selbst gemerkt, dass etwas nicht stimmt – und kann es nicht mehr greifen.

„Tom, hast Du nachher fünf Minuten?“, frage ich. Er stockt, ganz leicht. „Nachher?“ „Nach der Schicht. Pausenraum.“ Sein Gesicht bleibt neutral, aber in seinen Schultern geht etwas hoch. Abwehr? Angst? Ich kann's nicht lesen. „Okay“, sagt er.

Ich gehe weiter. Und mein Magen zieht sich zusammen, als hätte ich gerade etwas sehr Schweres irgendwohin geschoben, wo ich es später aufheben muss.

Um 9:30 Uhr kommt der Produktionsleiter, Herr Boder, in die Halle. Er hat diese Art, einen Raum zu betreten, ohne laut zu sein, und trotzdem wird es stiller, wenn er da ist. „Florian, haben Sie einen Moment?“ Er bleibt vor dem Whiteboard stehen, tippt mit dem Zeigefinger auf die Ausschusszahl. „Wir laufen ins Risiko. Das ist jetzt die dritte Woche über Soll. Was ist los?“

Ich spüre, wie ich automatisch Luft hole, um zu erklären. Wie immer. „Wir sind dünn besetzt, Krankenquote hoch, ich hab zwei Neue, die noch nicht voll drin sind, und bei Station 4...“ Er hebt die Hand. „Florian. Die Hintergründe kenne ich. Mir geht es um die Wirkung. Was tun Sie?“ „Ich...“ Mein Herz schlägt schneller. „Ich kümmere mich. Heute.“

Er nickt, schaut mich einen Moment lang an, als würde er prüfen, ob ich mich selbst ernst nehme. „Gut. Ich brauche bis morgen früh einen Plan, wie Sie die Quote wieder runterbringen. Und bitte keine Helden-Nummer, ja? Sie müssen das nicht allein schultern.“ Er geht. Das Wort „Helden-Nummer“ bleibt wie ein kleiner Stachel in mir hängen. Als wüsste er, dass genau das mein Reflex ist.

12:45 Uhr. Schichtende. Ich habe den ganzen Vormittag gearbeitet, gefeuert, unterstützt, korrigiert, motiviert, noch schnell eine Ersatzbesetzung organisiert und zwischendrin so getan, als würde das Gespräch mit Tom nicht wie ein Stein in meiner Tasche liegen. Jetzt ist die Halle leerer, die Maschinen ruhiger. Der Geruch bleibt.

Im Pausenraum ist es still, nur der Automat summt leise. Ich stelle zwei Tassen hin. Eine mit Kaffee, eine mit Tee – weil ich nicht weiß, wonach ihm heute ist. Ich höre Schritte, dann geht die Tür auf. Tom kommt rein und bleibt kurz stehen, als wäre er überrascht, dass hier wirklich jemand auf ihn wartet. „Setz Dich.“ Ich deute auf den Stuhl gegenüber. Er setzt sich, langsam. Er sieht mich nicht an.

Ich spüre, wie ich kurz innerlich zurückweichen will. Dieses alte Muster: Nicht zu hart. Nicht zu direkt. Erst mal vorsichtig. Vielleicht nur andeuten. Aber ich höre Boder in meinem Kopf: Was tun Sie? Und ich sehe Jule, wie sie mich angeschaut hat. Und ich merke: Wenn ich jetzt wieder in die Schonzone gehe, mache ich es nur schlimmer.

Für ihn.

Für das Team.

Für mich.

Ich lege die Hände auf den Tisch. „Tom, ich will mit Dir über die letzten Wochen reden.“ Er verzieht kaum sichtbar den Mund. „Ja.“ „Die Ausschussquote an Station 4 ist deutlich hochgegangen. Wir hatten mehrere Teile außerhalb der Toleranz. Und Du kommst seit einiger Zeit häufig zu spät, wirkst abwesend. Das passt nicht zu dem, was ich von Dir kenne.“ Ich halte kurz inne. „Und ich mache mir Sorgen.“

Er atmet hörbar aus, schaut an mir vorbei. „Ich geb' mein Bestes.“ „Das sehe ich.“ Ich bleibe ruhig, obwohl mein Herz hämmert. „Und gleichzeitig reicht es so gerade nicht. Nicht für die Qualität – und nicht für Dich, glaube ich.“

Jetzt schaut er hoch. Sein Blick ist müde und plötzlich sehr wach. „Tom, ich habe Dich mehrmals gefragt, ob etwas ist. Du hast gesagt, es passt.“ Ich spreche langsam, klar. „Ich brauche jetzt mehr als ein ‚passt schon‘. Ich brauche zu wissen, was los ist, damit wir eine Lösung finden. Und wenn Du mir nichts sagst, muss ich trotzdem handeln – weil die Wirkung im Team und in der Produktion zu groß ist.“

Er hält meinen Blick aus. Und dann passiert etwas, womit ich nicht gerechnet habe. Er schluckt. Seine Unterlippe zittert. „Es... es ist zu Hause gerade richtig beschissen“, sagt er so leise, dass ich mich nach vorne beugen muss, um es zu hören. Ich sage nichts. Gebe ihm Raum. „Meine Mutter ist seit zwei Monaten pflegebedürftig. Ich fahr' jeden Abend hin, mach' alles, was man so macht. Und nachts...“ Er bricht ab, als würde ihm plötzlich die Luft fehlen. „Ich schlaf kaum. Ich dachte, ich krieg das hin.“ „Und willst nicht schwach wirken“, sage ich, leiser als ich vorhatte. Er nickt, wütend auf sich selbst. „Ja. Und dann kommt hier der Druck und... ich weiß irgendwann nicht mehr, wo oben und unten ist.“

In meinem Bauch löst sich etwas. Nicht, weil es „besser“ ist, sondern weil es jetzt endlich wahr ist. Ich atme ein. „Danke, dass Du mir das sagst.“ Er lacht einmal kurz, bitter. „Und jetzt?“

Da ist sie, die Stelle, an der Mut nicht nur darin besteht, ein Thema anzusprechen, sondern auch darin, nicht in Rettungsmodus zu kippen. Mut heißt hier: Klar bleiben und trotzdem Mensch sein.



„Jetzt machen wir zwei Dinge parallel.“ Ich zeige auf die Produktionszahlen in meiner Mappe. „Erstens: Wir brauchen an deiner Station wieder stabile Qualität. Dafür legen wir ab morgen für zwei Wochen eine Doppelbesetzung auf Station 4. Sven kommt dazu, ihr macht die kritischen Schritte gemeinsam. Nicht als Kontrolle, sondern als Absicherung. Die Verantwortung bleibt bei Dir – aber Du bist nicht allein.“

Tom öffnet den Mund, aber ich hebe die Hand. „Zweitens: Wir schauen, wie Du die Pflege zuhause besser geregelt bekommst. Ich will, dass Du heute noch mit HR sprichst. Wir prüfen, ob wir Dir temporär Schichten anpassen können oder eine Freistellung anteilig möglich ist. Und wenn Du willst, kann ich Dich mit einer Coachin verbinden, die uns schon öfter begleitet hat. Die ist gut darin, Ordnung in solche Knoten zu bringen.“

Er starrt mich an, als hätte ich gerade eine Sprache gesprochen, die er kannte, aber lange nicht gehört hat. „Du... Du würdest das echt machen?“ „Ja.“ „Aber dann fehlt doch hier jemand.“

„Tom, wir verlieren Dich gerade sowieso. Nur schlimmer.“ Ich lächle klein. „Und wir verlieren Qualität, wenn wir so weitermachen. Das ist kein Entweder-oder. Das ist ein Sowohl-als-auch, das wir jetzt organisieren.“ Er reibt sich über die Augen. „Ich wollte nicht, dass alle denken, ich kann nicht mehr.“

„Alle sehen doch schon, dass Du kämpfst.“ Meine Stimme ist ruhig. „Die Frage ist nur, ob Du alleine kämpfen musst.“

Er nickt langsam. „Okay.“

Wir sprechen noch zwanzig Minuten: wer wann wie, welche Station, welche Unterstützung, wie wir es dem Team kommunizieren. Als er geht, bleibt er kurz an der Tür stehen.

„Florian?“

„Ja?“

„Danke. Ich... ich hab mich echt nicht getraut.“

Ich sehe ihn an. „Ich auch nicht. Aber genau deshalb machen wir das jetzt.“

Als ich später zurück in die Halle gehe, fühlt sich mein Körper schwer an und gleichzeitig leichter. Draußen vor den Fenstern ist es immer noch dunkel. Drinnen leuchtet alles gleich wie vorher. Aber etwas hat sich verschoben.

Mut ist nicht laut.

Mut ist nicht dieser große Auftritt, bei dem alle klatschen.

Mut ist manchmal ein Pausenraum, ein Tisch, zwei Tassen und der Moment, in dem Du nicht länger weg siehst.

Und wenn ich ehrlich bin: Mut ist auch, mich selbst dabei auszuhalten.

Impuls zum Mitnehmen

Mut

Mut in Führung heißt, trotz Unsicherheit oder innerem Widerstand das auszusprechen oder zu tun, was jetzt notwendig ist – auch wenn es unangenehm ist oder Widerstand auslöst. Er zeigt sich weniger in großen Gesten, sondern in klaren Schritten, die Wahrheit und Verantwortung zusammenbringen.

Wenn Du merkst, dass Du ein Gespräch vor Dir herschiebst, setz Dir heute einen konkreten Zeitpunkt dafür — und geh mit einem klaren Satz hinein, den Du sonst verschweigst. Mut beginnt nicht bei der perfekten Lösung, sondern bei der ersten ehrlichen Benennung.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER MUT FÜR DICH

1. Wo genau vermeide ich gerade ein Gespräch oder eine Entscheidung – mit wem, seit wann, und was kostet mich dieses Ausweichen konkret?
2. Welche Angst oder welcher Glaubenssatz hält mich zurück (z. B. „Ich darf niemanden enttäuschen“, „Ich muss erst alles wissen“, „Dann bin ich nicht mehr gemocht“)?
3. Was ist ein mutiger, aber realistischer Schritt, den ich in den nächsten 48 Stunden gehen kann, damit mein Mutsichtbar wird?



Ihre Ansprechpartnerin ist:
Victoria Beckers
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich
+49 (0)2161 93 72 820 |
info@energie-durch-entwicklung.com
www.energie-durch-entwicklung.com