

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER ENTSCHEIDUNGSFREUDE



EINE GESCHICHTE ÜBER ENTSCHEIDUNGSFREUDE

Der Beiratssaal ist zu warm. Nicht unangenehm – eher diese Art Wärme, die so tut, als wäre sie freundlich, während sie Dir den Atem verkürzt. Ich kenne den Raum. Ich kenne die Menschen. Ich kenne auch den Moment, in dem aus Zahlen Leben werden.

Vor mir liegt das Papier für 2026. Minus sechs Prozent Erlösprognose. Plus vier Prozent Kosten. Die Überschriften sind nüchtern, die Farben dezent, aber zwischen den Zeilen klebt ein Wort, das niemand aussprechen will: Einschnitt.

Der CEO sitzt mir gegenüber, Hände gefaltet, Blick ruhig. Er hat die Zahlen schon tausendmal gesehen. Heute will er seine Richtung bestätigt wissen.

„Wir brauchen heute eine Entscheidung zur Standortbündelung“, sagt er. Kein Druck in der Stimme, aber Druck im Timing. „Zwei Optionen liegen auf dem Tisch. Wir können nicht ins neue Jahr gehen ohne Klarheit.“

Ich nicke. Vielleicht etwas zu schnell. Ich merke das an mir: Wenn ich innerlich wackele, bewege ich mich schneller, als ich will.

Option A: zwei Standorte schließen, harte Kostensenkung, schnelle Wirkung.

Option B: ein Standort schließen, einen zweiten transformieren – Investition heute, Entlastung morgen. Risiko höher, aber Kompetenzen bleiben.

Zwei Optionen, beide unausweichlich traurig. Beide rational begründbar. Und beide werden Menschen treffen, die nicht in diesem Raum sitzen.

Ich denke an die Besuche in den Werken. Die Gesichter am Werkstor. Die Frau im Empfang, die immer fragt, ob ich noch einen Kaffee will. Den Leiter der Instandhaltung, der seit dreißig Jahren hier ist und jeden Winkel kennt. Wenn man über Standorte redet, klingt das abstrakt. Wenn man über Menschen denkt, wird es real.

„Katharina“, sagt der CEO und hebt die Augenbrauen minimal. „Was ist Deine Empfehlung?“

Da ist sie, die Stelle, an der sich mein Körper kurz nach hinten lehnen will. Nicht sichtbar, eher innerlich. Weil Entscheidungen nicht nur Qualität haben. Sie haben Konsequenz. Und Konsequenz ist unbequem, wenn Du sie selbst tragen musst.

Ich spüre den alten Reflex, der so freundlich daherkommt, dass man ihn für Vernunft hält: Noch ein Gutachten. Noch ein Szenario. Noch ein Abgleich. Bis die Zeit entscheidet. Dann kann ich später sagen, „es ging nicht anders“. Dann hat die Situation entschieden, nicht ich.

Und dann sehe ich, wie ich den Preis dafür schon kenne: ein Monat mehr Unruhe, ein Monat mehr Gerüchte, ein Monat mehr zermürbende Zwischenzeit. Für wen entscheide ich, wenn ich nicht entscheide? Für mich. Nicht für das Unternehmen.

Ein Satz der Coachin aus einem Sparring vor Jahren taucht auf, nervig klar: „Entscheidungsfreude heißt nicht, dass Du keine Zweifel hast. Sie heißt, dass Du sie nicht führen lässt.“

Ich richte mich auf. Der Stuhl knarrt leise. Ich atme einmal bewusst ein.

„Ich empfehle Variante B“, sage ich.

Es ist kein mutiger Auftritt. Es ist eher ein Stein, den ich auf einen Tisch lege. Schwer genug, um gehört zu werden.

Der CFO blättert sofort. „Variante B erhöht unsere Kosten im Jahr 2026. Wir haben bereits einen angespannten Ausblick.“

„Ja“, sage ich. „Kurzfristig.“ Ich halte meinen Blick auf ihm, nicht herausfordernd, sondern ruhig. „Und sie senkt unser strategisches Risiko massiv. Wenn wir heute nur sparen, schneiden wir uns in die Zukunft. Wir verlieren Know-how, das wir später teuer zurückkaufen werden – wenn wir es überhaupt finden.“

Ich sehe, wie der Personalvorstand langsam nickt. Er hat die letzten Wochen die Personalstruktur durchgerechnet. Er weiß, was es bedeutet, wenn man mit dem Rasenmäher durch Kompetenzen fährt.

„Variante A ist sauberer gerechnet“, sagt der CEO. „Warum B?“

Ich spüre kurz das Zittern an der Kante meines Selbstzweifels. Ich kenne diesen Mann. Ich weiß, dass er Klarheit braucht, nicht Poesie. Ich antworte sachlich – und halte trotzdem die Konsequenz im Kern. „Weil Variante B die Einzige ist, die wirtschaftlich und kulturell tragfähig ist“, sage ich. „Wir müssen nicht nur das nächste Jahr retten, sondern die nächsten fünf. Wenn wir zwei Standorte schließen, sparen wir schnell, aber wir verlieren unsere stärkste Prozesskompetenz. Das kostet uns spätestens 2028 mehr als wir heute sparen.“



„Das ist ein Wetten auf Zukunft“, murmelt der CFO.

„Ja“, sage ich. „Aber eine informierte Wette. Und ehrlich gesagt auch die Einzige, die zu dem passt, wie wir im letzten Werteprozess geredet haben. Zukunftsfähigkeit war kein Deko-Wort. Wir müssen uns jetzt beweisen.“

Ein kurzer Schatten huscht über den Tisch. Werte sind in Führungskreisen gern groß. In Entscheidungen werden sie klein. Ich halte ihn groß.

Der CEO bleibt still. Er schaut nicht auf mich, sondern auf das Papier. Stillsein ist seine Art zu denken, und manchmal auch seine Art, jemanden prüfen zu lassen. Ich halte die Pause aus. Ich habe gelernt, dass Pausen in solchen Räumen Macht haben – und dass man sie lieber nutzen sollte, statt sie aus Nervosität zu füllen.

Nach vielleicht zehn Sekunden sagt er: „Und wie kommunizieren wir das?“

Da ist der zweite Teil jeder Entscheidung: Sie lebt erst, wenn sie ausgesprochen wird.

„Mit Wahrheit“, antworte ich. „Nicht mit Euphemismen. Wir schließen einen Standort. Punkt. Wir erklären, warum wir gleichzeitig in den zweiten investieren. Und wir begleiten die Betroffenen fair. Keine Vokabeln wie ‚Optimierung‘, wenn wir wissen, dass es Abschied ist.“

Der Personalvorstand nickt. Der CFO wirkt unglücklich, aber nicht mehr kämpferisch. Der CEO schaut mich an, und ich sehe in seiner Miene etwas, das ich selten sehe: Respekt, der sich nicht in Worten zeigt, sondern in einem leichten, fast unsichtbaren Nachgeben.

„Gut“, sagt er schließlich. „Dann Variante B. Wir ziehen das so durch. Katharina, Du führst die Kommunikation im Werk 2 an.“

Ich nicke. Ein Teil in mir wird leichter, ein anderer schwerer. Entscheidungen sind so: Sie lösen Ungewissheit ab durch Verantwortung. Und Verantwortung ist selten gemütlich.

Als wir später aus dem Saal gehen, mache ich mir Notizen, während ich den Gang entlanglause. Stichworte zur Kommunikation. Termine. Fragen, die kommen werden. Ich spüre, dass die Müdigkeit in mir sitzt wie ein Stein, aber darüber liegt eine klare Schicht: Richtung.

Unten im Foyer bleibe ich kurz stehen, bevor ich in den Aufzug steige. Draußen sind Leute mit Tüten unterwegs, der Advent ist in der Stadt sichtbar. Hier drin ist Advent nur eine Zahl im Kalender.

Ich denke: Entscheidungsfreude ist kein heldisches Gefühl. Sie ist die Bereitschaft, die unbequeme Variante zu wählen, wenn sie die richtige ist, und dann dafür geradezustehen.

Wenn ich morgen im Werk stehe, werden manche wütend sein. Manche traurig. Manche werden mich ansehen, als wäre ich schuld. Vielleicht werde ich mich auch selbst fragen, ob es stimmt.

Aber ich werde nicht mehr fragen, ob ich hätte länger warten sollen.

Impuls zum Mitnehmen

Entscheidungsfreude

Entscheidungsfreude heißt nicht, ohne Zweifel zu handeln, sondern trotz unvollständiger Sicherheit einen tragfähigen Weg zu wählen und ihn sichtbar zu vertreten. Gute Entscheidungen nehmen kurzfristigen Schmerz in Kauf, um langfristige Verantwortung und Richtung zu sichern.

Triff heute eine Entscheidung, die Du seit Wochen vertagst, und committe Dich sichtbar auf einen nächsten Schritt. Du musst nicht sicher sein — aber Du musst den Mut haben, nicht länger im „Vielleicht“ zu wohnen.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER ENTSCHEIDUNGSFREUDE FÜR DICH

1. Welche Entscheidung schiebe ich gerade, damit die Zeit für mich entscheidet?
2. Was will ich vermeiden – Schuld, Konflikt, Unbeliebtheit?
3. Welche Option ist langfristig richtig, auch wenn sie kurzfristig weh tut?



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