

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER VERANTWORTUNGSÜBERNAHME



EINE GESCHICHTE ÜBER VERANTWORTUNGSÜBERNAHME

Der Fehler ist klein. Kein dramatischer Unfall, keine Schlagzeile. Eher so ein leiser Riss, der erst sichtbar wird, wenn man genau hinschaut und plötzlich merkt, dass er schon länger da ist.

Ich sehe ihn am Schichtplan, noch bevor ich richtig Kaffee habe. Dienstag und Mittwoch ist Station 3 nur mit einer erfahrenen Kraft besetzt – ausgerechnet in der Anfahrphase des neuen Bauteils. Ich habe die Planung letzte Woche selbst gemacht. Ich weiß noch, wie ich dachte: Wird schon gehen. Wir ziehen das durch.

Jetzt ist Dienstag, 8:10 Uhr, und die Realität steht in zwei Paletten Ausschuss im Seitengang.

Marco kommt zu mir, das Protokoll in der Hand. Er ist nicht wütend. Das macht es schlimmer.

„Florian, das war absehbar. Die Neuen sind da noch nicht sicher. Ich hab's gesagt.“

Ich spüre, wie mein Körper sofort in die Abwehr will. Nicht aggressiv, eher reflexhaft: erklären, rechtfertigen, einordnen. Krankenquote hoch, mehr Aufträge als geplant, keine Reserve. Alles stimmt. Und trotzdem ist das Ergebnis meiner Planung real.

Ich höre mich innerlich schon den Satz formulieren: Ihr wisst doch, wie es gerade ist. Und merke, dass genau dieser Satz das Vertrauen frisst.

Noch im selben Vormittag kommt der Produktionsleiter in die Halle. Er bleibt am Whiteboard stehen und schaut auf die Ausschussquote.

„Florian, wir liegen 14 Prozent über Soll. Was ist los?“

Sein Ton ist ruhig. Und genau das macht ihn schwer. Wut wäre einfacher. Wut kann man abfedern. Leise Enttäuschung geht direkt unter die Rippen.

„Wir hatten kurzfristige Ausfälle“, beginne ich. „Die Krankenquote—“

Er hält die Hand hoch. „Die Hintergründe kenne ich. Ich will wissen, was Sie tun.“

Ich spüre kurz dieses unangenehme Summen in mir: Wenn ich das jetzt auf mich nehme, wirke ich schwach. Eine Stimme aus alten Führungsbildern.

Neben ihr eine zweite, leiser, aber klarer. Der Satz der Coachin, den sie mir einmal fast beiläufig gesagt hat: **„Verantwortung ist kein Schuldbekenntnis. Verantwortung ist die Entscheidung, die Situation wieder in die Hand zu nehmen.“**

Ich schlucke. „Ich komme heute Vormittag mit einem Plan“, sage ich.

Er nickt, ohne weitere Worte. Und geht.

Zwölf Uhr dreißig. Ich bitte das Team kurz zusammen. Kein großes Meeting, nur „eine Minute“. Die Gesichter sind müde vom Schichtstress, manche genervt, weil sie ahnen, dass es um Druck geht. Ich verstehe ihre Erwartung. Sie haben oft genug erlebt, dass Fehler nach unten weitergereicht werden.

Ich stelle mich hin, so dass alle mich sehen können. Mein Herz schlägt schnell. Nicht, weil ich nicht weiß, was ich sagen will. Sondern, weil ich weiß, was es kostet.

„Ich möchte was klar sagen“, beginne ich. „Der Schichtplan für diese Woche war meine Entscheidung. Ich habe Station 3 zu dünn besetzt. Das war ein Fehler. Und der Ausschuss ist die Folge davon.“
Stille.

Keine Empörung. Eher dieser prüfende Moment, ob das echt ist oder nur ein Satz.

Ich halte den Blick aus.

„Wir ändern das sofort“, sage ich. „Ab morgen setze ich Jonas als zweite erfahrene Kraft auf Station 3. Ich übernehme heute die Einarbeitungsschleife für die Neuen selbst. Wir fahren die kritischen Schritte gemeinsam durch, damit Sicherheit wieder da ist.“

Ein paar Schultern sinken. Nicht alle. Aber einige.

„Für die nächsten Anfahrphasen bauen wir einen festen Puffer in den Plan ein“, fahre ich fort. „Und ich will, dass Ihr mir früh sagt, wo Ihr Risiken seht. Nicht, um mich zu kritisieren, sondern damit wir besser planen. Wenn wir solche Dinge verschweigen, zahlen wir sie doppelt.“

Marco nickt knapp. Kein Lob. Aber ein Ende der Schärfe. Auch das ist etwas.

Als alle wieder auseinandergehen, bleibt er kurz stehen. „Gut, dass Du's so sagst.“

Ich atme aus. „Ich hätte es früher sehen müssen.“



„Passiert“, sagt er. „Wichtig ist, dass Du es nicht wegmoderierst.“

Sein Satz trifft mich, weil er recht hat. Ich habe früher oft versucht, Fehler weich zu reden, um niemanden zu verunsichern. Dabei verunsichert das Wegreden viel mehr.

Am Nachmittag stehe ich selbst an Station 3. Ich gehe mit den Neuen jede kritische Handbewegung durch. Nicht als Helden. Eher als Teil der Lösung. Ich sehe ihre Nervosität. Ich sehe auch, wie sie aufatmen, weil jemand da ist, der nicht schimpft, sondern führt.

Um 16 Uhr schreibe ich dem Produktionsleiter eine kurze Mail. Kein Roman, keine Ausrede. Drei Bulletpoints: Fehler benannt. Sofortmaßnahme. Lernmaßnahme. Ich denke an den Satz, den ich immer wieder im Coaching höre: Transparenz ist keine Schwäche. Sie ist das Fundament von Vertrauen.

Als ich abends durch die Halle gehe, ist der Seitengang leer. Die Ausschusspaletten sind weggeschafft. Nicht, weil das Problem gelöst ist – dafür braucht es noch Zeit –, sondern weil wir wieder handlungsfähig sind.

Verantwortung zu übernehmen, ist nicht angenehm. Aber es ist sauber. Und Sauberkeit im System ist manchmal der einzige Weg zurück in Führung.



Impuls zum Mitnehmen

Verantwortungsübernahme

Verantwortungsübernahme heißt, Fehler nicht zu erklären oder zu verteilen, sondern sie transparent zu machen und sofort in Korrektur- und Lernschritte zu übersetzen. So entsteht Vertrauen, weil Menschen spüren: Hier wird nicht vertuscht, sondern geführt.

Wenn etwas schiefgelaufen ist, formuliere zuerst einen Satz im Stil von: „Das war meine Entscheidung / mein Anteil.“ Dann erklärst Du Hintergründe. Dieser eine Satz entscheidet, ob Vertrauen wächst oder schrumpft.

REFLEXIONSFragen über VERANTWORTUNGSÜBERNAHME FÜR DICH

1. Wo spüre ich gerade einen Fehler oder ein Versäumnis, das ich noch kleinrede?
2. Was befürchte ich, wenn ich Verantwortung offen übernehme?
3. Welche sichtbare Korrektur- und Lernhandlung kann ich heute einleiten?



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