

# Geschichten über Führung

## EINE GESCHICHTE ÜBER RESILIENZ



### EINE GESCHICHTE ÜBER RESILIENZ

Die Mail vom CFO kommt um 7:03 Uhr. Natürlich um 7:03, nicht um 7:00, nicht um 7:15. Eine Ruhe, die wie Timing wirkt.

„Brauche um 9 Uhr ein Update. Was ist Dein Rettungsplan?“

Ich lese den Satz drei Mal, obwohl er keine Mehrdeutigkeit hat. Der Pilot wackelt. Nicht ein bisschen. Richtig.

Am Montag hatten wir einen Schnittstellenfehler, der Daten doppelt ausgespielt hat. Am Dienstag ist in einer Region die Schulung ausgefallen, weil der Dienstleister kurzfristig abgesprungen ist. Gestern Abend meldete Priya, dass im lokalen Team die Stimmung kippt. Und heute – CFO-Update.

Ich sitze am Küchentisch, Laptop auf, Kaffee wird kalt, draußen noch Dunkelheit. Mein Kopf versucht sofort in den alten Modus zu springen: schneller, länger, allein. Ein Teil von mir will direkt in den Keller meiner Fähigkeiten rennen und dort irgendwo ein Wunder zurückschleppen.

Resilienz war für mich lange ein Wort für „durchhalten“. Ein stolzes Wort. Ein etwa zu hartes. Ich habe in den letzten Jahren genug durchgehalten, um zu wissen: Durchhalten ist nicht dasselbe wie gesund bleiben. Und es ist schon gar nicht dasselbe wie führen.

Vor zwei Wochen im Coaching – es war eines der seltenen Sparrings, in denen ich nicht zuerst „zahlenmäßig“ gesprochen habe – hatte die Coachin etwas gesagt, das ich erst banal fand:  
**„Resilienz ist nicht Zähigkeit. Resilienz ist, unter Druck wieder handlungsfähig zu werden.“**

„Wie werde ich handlungsfähig?“, hatte ich gefragt.  
Sie hatte nur geantwortet: „Indem Du aufhörst, allein zu sein.“

Der Satz steht heute in meinem Kopf wie ein Wegweiser.

Ich schreibe Jonas eine Nachricht: „War-Room um 8. Ich brauche Dich.“

Er antwortet fast sofort: „Wir haben doch schon so viele Calls.“

„Ich weiß“, tippe ich. „Aber wenn wir jetzt nicht bündeln, verlieren wir zwei Wochen.“

Ein kurzes Zögern. Dann: „Okay. Bin dabei.“

Priya. HR. Operations. Zwei Workstream-Leads. 8:00 bis 10:00. Ich setze den Termin bewusst auf zwei Stunden. Nicht länger. Länger wäre eine Einladung zum Reden statt Entscheiden.

In den Einladungsort schreibe ich nicht „Statuscall“, sondern: **„Ziel: In 120 Minuten einen tragfähigen Rettungsplan.“**

Um 7:55 Uhr sitze ich im virtuellen Raum alleine, schaue auf die Uhr, spüre dieses flache Zittern in meinem Bauch, wenn ich weiß, dass gleich Verantwortung auf mich zurollt. Ich atme einmal tief aus.

Dann kommen die Kacheln rein, nach und nach. Manche mit müdem Blick, manche mit diesem ungeduldigen „lass uns das schnell lösen“. Ich beginne ohne Warm-up.

„Ich sage es offen“, starte ich. „Ich bin gerade unter Druck. Ihr seid es auch. Und genau deshalb bündeln wir jetzt. Wir arbeiten strukturiert. Zwei Stunden. Danach wissen wir, was wir tun – und was wir bewusst nicht tun.“

Stille. Dann nickt Priya. Jonas lehnt sich nach vorn. HR-Lead atmet hörbar aus. Sie wissen, wovon ich rede.

Ich teile ein Board mit drei Spalten:  
Sofort fixen – Workaround – Stop.

„Wir packen alles rein, was uns gerade blockiert“, sage ich. „Und dann sortieren wir. Nicht nach Wunsch, sondern nach Pilotkritikalität.“

Jonas startet: „Schnittstellenfehler in Region 1. Muss heute gefixt werden.“

Priya: „Stimmung in Region 2 kippt, weil Schulung fehlt. Wir brauchen diese Woche Ersatz.“

Operations: „Ein Prozessschritt ist noch nicht harmonisiert. Wenn wir live gehen, fallen wir da auf die Nase.“

Wir füllen die Spalten. Zehn Minuten, nur sammeln. Dann sortieren wir. Und ich mache eine Sache bewusst anders als früher: Ich entscheide nicht alles selbst. Ich lasse die Leads ihre Themen priorisieren und begründen. Ich frage nur nach, halte die Klammer, stoppe Abschweifen.

„Was ist der schnellste Fix für Region 1?“

„Wer kann Schulungen intern übernehmen?“

„Was passiert, wenn wir Prozess X vorziehen und Y nach Q2 schieben?“

Die Energie im Raum verändert sich. Von „oh Gott“ zu „okay, so geht's“. Ich sehe, wie Handlungsfähigkeit entsteht: nicht durch weniger Probleme, sondern durch Ordnung.

Nach 50 Minuten haben wir ein erstes Bild:

- Region 1 startet wie geplant, Schnittstellenfix bis Freitag.
- Region 2 verschieben wir um zwei Wochen, weil Schulung sonst schiefgeht.
- Workaround für Prozessharmonisierung: ein temporärer manueller Schritt, dokumentiert und klar kommuniziert.
- Zwei Nice-to-haves stoppen wir, damit Kapazität frei wird.

Mein Bauch will an einer Stelle protestieren: Verschieben? Das gibt Ärger.

Aber Resilienz ist auch, die Realität als Realität zu nehmen.

Um 9:15 Uhr checken wir die Risiken. Nicht um sie wegzureden, sondern um sie zu führen. Und wir legen Verantwortliche fest, die nicht „später mal“ überlegen, sondern heute anfangen.

Um 9:40 Uhr steht der Plan. Kein Wunder. Aber tragfähig.

Ich sitze um 9:55 Uhr im Executive-Call. Der CFO ist da, Sponsorin, zwei Vorstände. Ich merke, wie mein Puls hochgeht. Das ist normal. Ich atme einmal aus, bevor ich spreche.

„Wir haben den Pilotplan neu geschnitten“, sage ich. „Region 1 bleibt, Region 2 verschiebt sich um zwei Wochen. Schnittstellen fix bis Freitag. Schulung wird intern aufgefangen. Zwei Themen stoppen wir bis Q2.“

„Wie sicher bist Du, dass das hält?“, fragt der CFO.

Ich wäre früher in die Versuchung geraten, Sicherheit zu versprechen, um Ruhe zu bekommen. Heute nicht.

„Nicht hundert Prozent“, sage ich. „Aber genug, weil wir fokussiert haben, Verantwortliche an Bord sind und Risiken nicht verdrängen, sondern führen. Wir handeln statt hoffen.“

Kurze Stille. Dann nickt er. „Okay. Machen.“

Als der Call endet, lehne ich mich zurück. Die Probleme sind nicht weg. Aber ich bin wieder auf den Beinen. Handlungsfähig.

Resilienz war heute kein „Augen zu und durch“. Resilienz war „Augen auf und zusammen“.

# Impuls zum Mitnehmen

## Resilienz

Resilienz in Führung heißt, unter Druck nicht schneller allein zu werden, sondern klarer gemeinsam zu handeln. Handlungsfähigkeit entsteht, wenn Du bündelst, priorisierst und Unterstützung aktivierst, statt Dich in der Krise zu isolieren.

In der nächsten Krise mach bewusst das Gegenteil von Rückzug: hol Dir **2-3 Schlüsselpersonen in einen kurzen War-Room** und sortiert gemeinsam „Sofort – Workaround – Stop“. Handlungsfähigkeit ist die beste Form von Resilienz.

### REFLEXIONSFRAGEN ÜBER RESILIENZ FÜR DICH

1. Wo versuche ich gerade, eine Krise allein zu tragen?
2. Welche Signale zeigen mir, dass ich aus der Spirale raus muss?
3. Wen brauche ich jetzt im Boot, damit wir gemeinsam stabil werden?



Ihre Ansprechpartnerin ist:  
Victoria Beckers  
E-Mail: [beckers@energie-durch-entwicklung.com](mailto: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](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)