

Geschichten über *Führung*

EINE GESCHICHTE ÜBER SOUVERÄNITÄT



EINE GESCHICHTE ÜBER SOUVERÄNITÄT

Ich weiß, dass es ein schwieriges Gespräch wird, bevor ich das Gebäude betrete. Manchmal spürt man das wie Wetter. Nicht, weil jemand es angekündigt hat, sondern weil es in der Luft liegt.

Werk 2 ist seit der Standortentscheidung in einer Art Schwebezustand: offiziell Zukunft durch Transformation, emotional aber immer noch Abschied. Ich bin heute hier, um die neue Struktur vorzustellen und den Zeitplan zu erklären. **Das ist der Plan.**

Als ich die Halle betrete, sind die Gesichter auf mich gerichtet, lange bevor ich vorne stehe. Manche sind offen, manche verschlossen, manche einfach leer. Ich sehe die Mischung aus Misstrauen und Hoffnung, die nach einschneidenden Entscheidungen entsteht.

Wir stehen im großen Pausenraum. Die Reihen sind dicht, es ist warm, die Jacken hängen noch an ein paar Schultern. Der Betriebsrat sitzt vorne rechts. Der Werkleiter steht neben mir, sichtbar angespannt.

Ich beginne ruhig. „Danke, dass Sie alle da sind. Ich weiß, dass das hier keine leichte Phase ist. Und ich will Ihnen heute klar sagen, wie wir die nächsten Monate gestalten.“

Ich erkläre die Neustrukturierung: welche Linien bleiben, welche Bereiche zusammengelegt werden, wie die Qualifizierung abläuft. Ich halte das Tempo bewusst niedrig. Ich will nicht überrollen. Ich will erklären.

Nach zehn Minuten hebt jemand hinten die Hand nicht, sondern ruft einfach rein: „Und wo garantieren Sie, dass das nicht nur die nächste Sparmaßnahme ist?“

Ein Raunen geht durch die Reihen. Ich kenne diese Dynamik: Wenn einer es sagt, sind die anderen erleichtert, dass es endlich gesagt ist.

Ich spüre kurz, wie mein Herz zieht. Nicht aus Angst, sondern aus dieser menschlichen Reaktion, wenn Dir die Kontrolle entgleitet. Der alte Reflex wäre, mich zu verteidigen, Fakten zu liefern, Härte zu zeigen. Oder weich zu werden, um Zustimmung zu bekommen.

Ich atme aus. Souveränität ist kein Gefühl. Souveränität ist Haltung unter Druck.

„Eine Garantie kann ich Ihnen nicht geben“, sage ich ruhig.

Stille.

Manche schauen überrascht. Manche skeptisch. Aber sie hören.

„Was ich geben kann, ist eine klare Entscheidung und ein transparenter Weg“, fahre ich fort. „Wir investieren in Werk 2, weil wir es als Kompetenzzentrum brauchen. Und wir schließen Werk 1, weil wir sonst in drei Jahren beide gefährden.“

Ein zweiter Zwischenruf, schärfer: „Das sagen Sie jetzt. Und in zwei Jahren sind wir doch dran.“

Ich spüre, wie die Temperatur im Raum steigt. Der Werkleiter schüttelt leicht den Kopf, als wolle er sagen: Oh Gott. Ich sehe seine Angst, dass das kippt.

Ich gehe einen Schritt nach vorn. Nicht aggressiv. Präsenter. „Ich verstehe Ihre Sorge“, sage ich. „Und ich nehme sie ernst. Genau deshalb reden wir heute offen darüber.“

Ich halte kurz inne, damit es nicht wie Floskel klingt.

„Sie haben in den letzten Wochen erlebt, dass Entscheidungen fallen können, die weh tun. Es wäre naiv zu erwarten, dass Ihr jetzt einfach Vertrauen schenkt. Vertrauen entsteht nur, wenn wir transparent bleiben und unsere Zusagen halten. Daran werde ich mich messen lassen.“

Der Betriebsrat schaut mich an. Nicht freundlich, nicht feindlich. Prüfend. Das ist okay.

Eine Frau in der dritten Reihe hebt die Hand. „Was ist mit den Leuten, die nicht in die neue Struktur passen?“

„Für niemanden gibt es eine schnelle Schublade“, sage ich. „Wir werden in den Qualifizierungswochen gemeinsam schauen, wo Kompetenzen sind und wo jemand hinpasst. Und wenn jemand nicht in Werk 2 bleiben kann, dann begleite ich diesen Übergang fair. Das verspreche ich Ihnen.“

Der Ton im Raum verändert sich. Nicht, weil sie plötzlich zufrieden sind. Sondern weil sie spüren, dass ich nicht ausweiche.

Dann wird es emotional.

Ein Mann steht auf, die Stimme belegt: „Ich bin seit 27 Jahren hier. Ich habe drei Geschäftsführungen gesehen. Und immer hieß es: ‚Wir sind wichtig.‘ Und dann kam der Schnitt. Wieso sollen wir Ihnen glauben?“



Ich spüre, wie mein Hals eng wird. Es ist kein Angriff auf mich als Person. Es ist eine alte Wunde, die hier spricht.

Souveränität heißt jetzt nicht, cool zu bleiben. Souveränität heißt, Emotion auszuhalten, ohne die Richtung zu verlieren.

„Weil Sie recht haben“, sage ich leise. „Sie haben zu oft erlebt, dass Worte nicht gehalten wurden. Und ich kann das nicht ungeschehen machen.“ Ich halte seinen Blick. „Aber ich kann Ihnen sagen, was wir heute anders machen: Wir legen den Plan offen, wir legen die Investitionen offen, wir legen die Kriterien offen. Und wir holen Sie in die Umsetzung mit hinein.“

Ich zeige auf die nächste Folie: Zeitplan, Meilensteine, Beteiligungsschritte. Keine Geheimnistuerei. Keine weichen Formulierungen. Ich merke, wie auch ich selbst ruhiger werde, je klarer ich spreche.

Die Diskussion dauert lange. Es gibt Ärger, Traurigkeit, Widerspruch. Ich antworte nicht auf jedes Gefühl mit einer Lösung, aber auf jede Frage mit Klarheit. Ich sage auch zweimal: „Das weiß ich heute noch nicht. Ich komme mit einer Antwort zurück.“

Früher hätte ich das vermieden. Heute halte ich das aus. Weil es ehrlicher ist, als so zu tun, als wären die Dinge schon entschieden, nur um Ruhe zu bekommen.

Nach fast anderthalb Stunden endet die Runde. Kein Applaus. Aber viele bleiben noch stehen, kommen nach vorne, stellen Fragen. Das ist ein gutes Zeichen: Sie sind nicht weg. Sie sind noch im Gespräch.

Als die Halle sich leert, bleibt der Werkleiter neben mir stehen. Er wirkt erschöpft, aber auch ein bisschen erleichtert.

„Das hätte ich nicht so erwartet“, sagt er.

„Was meinst Du?“ frage ich.

„Dass Du so ruhig geblieben bist. Und... dass Du nicht versucht hast, es schönzureden.“

Ich nicke. „Schönreden ist wie eine zweite Kränkung.“

Er schaut mich an. „Es war hart.“

„Ja“, sage ich. „Aber es war echt. Und ich glaube, sie haben das gespürt.“

Er atmet aus. „Das hat uns heute den Raum gehalten.“

Ich gehe später zum Auto. Draußen ist es kalt, klar. Und ich merke: Souveränität fühlt sich nicht wie Kontrolle an. Sie fühlt sich an wie das Gegenteil von Flucht.

Impuls zum Mitnehmen

Souveränität

Souveränität in Führung heißt, in angespannten Situationen ruhig, klar und präsent zu bleiben – ohne Abwertung, ohne Ausweichen. Sie verbindet Haltung mit Menschlichkeit und trägt so den Raum, auch wenn die Emotionen hochgehen.

Wenn Dein nächstes Gespräch kippen könnte, entscheide Dich vorher für Deine drei Anker: **Wahrheit – Respekt – Richtung**. Und wenn es laut wird, atme einmal bewusst aus, bevor Du antwortest.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER SOUVERÄNITÄT FÜR DICH

1. Wo verliere ich in schwierigen Situationen Präsenz, weil ich innerlich flüchten oder kämpfen will?
2. Welche drei Sätze sind meine Anker, wenn es emotional wird?
3. Wie kann ich Klarheit geben, ohne Menschen klein zu machen?



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