

# Geschichten über Führung

## EINE GESCHICHTE ÜBER LOYALITÄT



### EINE GESCHICHTE ÜBER LOYALITÄT

Der Satz fällt im Jour fixe so beiläufig, dass er erst später in mir zu arbeiten beginnt.

„Florian, wir ziehen die Stückzahl nächste Woche um zehn Prozent hoch.“ Der Werkleiter sagt es, als wäre es eine logische Fußnote. Q2-Ausblick, Kundenauftrag, Markt. Ich verstehe die Logik. Ich sitze nur zwischen zwei Welten, die gerade nicht zueinander passen.

„Zehn Prozent?“ frage ich.

Er nickt. „Wir haben keine Wahl. Der Kunde wartet nicht. Wir müssen liefern.“

Ich schaue kurz zu HR. Sie schaut weg. Ich kenne dieses Wegschauen. Es heißt: Ich sehe das Problem auch, aber ich sage gerade nichts.

In meinem Kopf startet die Rechenmaschine: Wir haben immer noch eine hohe Krankenquote. Wir haben zwei neue Kolleg\*innen, die noch nicht voll eingearbeitet sind. Wir fahren seit Wochen an der Kante.

Ich räuspere mich. „Mir ist wichtig, dass wir realistisch bleiben. Wenn wir hochziehen, brauchen wir entweder mehr Leute oder wir riskieren Überlastung und Ausschuss.“

Der Werkleiter lehnt sich zurück. „Ich verstehe das. Aber wir kriegen keine Leute. Also müssen wir es mit dem Team schaffen.“

Da ist sie, die typische Sandwich-Stelle: Oben der Druck. Unten die Realität. Und ich in der Mitte als Scharnier, das beide Seiten halten soll.

„Gut“, sage ich langsam. „Ich nehme es mit ins Team.“

Er nickt zufrieden. Thema erledigt.

Nur ist es für mich nicht erledigt. Für mich beginnt es jetzt.

Auf dem Weg zurück in die Halle spüre ich, wie mein Körper schwerer wird. Ich kenne meine Rolle. Loyalität nach oben, Loyalität nach unten. Aber was, wenn beide Loyalitäten gegeneinander stehen?

Im Pausenraum stehen nach der Schicht noch ein paar Leute zusammen. Sven, Miriam, Tobias. Ihre Körper sind müde, aber ihre Blicke wach. Sie haben die Steigerung noch nicht gehört. Ich sehe schon ihre Reaktion vor mir.

Wenn ich es einfach durchreiche, verliere ich sie.

Wenn ich es verweigere, verliere ich oben Vertrauen.

Beides fühlt sich wie Verlust an.

Ich gehe ins Büro, setze mich, starre auf den Schichtplan. In meinem Kopf höre ich die Coachin, die uns seit Monaten begleitet. Sie hatte mir einmal gesagt: „**Sandwich-Rolle heißt nicht, zwei Seiten zufriedenzustellen. Sie heißt, Übersetzerin der Realität zu sein.**“

Übersetzerin. Nicht Puffer. Nicht Blitzableiter. Übersetzerin.

Was bedeutet das jetzt?

Ich schreibe mir zwei Sätze auf:

1. **Oben braucht Wahrheit, nicht Durchhalte-Parolen.**
2. **Unten braucht Kontext und Schutz, nicht nur Druck.**

Um 12 Uhr rufe ich kurz die Teamrunde zusammen. Kein großes Meeting, nur zehn Minuten.

„Ich will Euch etwas transparent sagen“, beginne ich. „Die Geschäftsführung hat entschieden, dass wir nächste Woche zehn Prozent mehr Stückzahl fahren sollen.“

Ein leises Raunen im Raum. Genau, wie ich es erwartet habe.

„Mit der aktuellen Lage?“, fragt Sven sofort. „Wir sind doch jetzt schon auf Kante.“

„Ja“, sage ich ruhig. „Das ist die Realität. Und genau deshalb machen wir es nicht blind. Ich will mit Euch gemeinsam schauen, wie wir das schaffen können, ohne Euch kaputt zu fahren und ohne die Qualität zu riskieren.“

Tobias schüttelt den Kopf. „Die da oben checken wirklich nicht, was hier läuft.“

Ich lasse den Satz stehen. Er ist nicht respektlos. Er ist verzweifelt.

„Ich höre Euch“, sage ich. „Und ich werde das nach oben genauso deutlich spiegeln. Aber ich verspreche Euch auch: Ich schiebe den Druck nicht einfach nach unten durch. Wir machen heute eine Reibungsanalyse: Wo verlieren wir Zeit? Wo fehlt uns Unterstützung? Was ist der kleinste Hebel, der Entlastung bringt?“

Ich sehe, wie sie mich ansehen. Prüfend. Nicht überzeugt, aber bereit, zuzuhören.

Nach der Runde hole ich Marco und Miriam in mein Büro. „Wir brauchen eine konkrete Einschätzung“, sage ich. „Wenn wir zehn Prozent hochziehen, wo bricht es zuerst?“

Marco zählt es sachlich auf: Station 3 ist Engpass, weil die Anlernphase noch läuft. Station 2 hat zu wenig Puffer bei Ausfällen. Miriam ergänzt: Abendübergabe ist zu knapp.

Wir schreiben drei Hebel auf:

- 1. Station 3 temporär doppelt besetzen.**
- 2. Pausenanker nicht antasten.**
- 3. Übergabezeit um 10 Minuten verlängern.**

Ich weiß, dass Punkt 3 oben nicht beliebt sein wird. Mehr Übergabe heißt weniger Produktionszeit. Aber weniger Übergabe heißt mehr Fehler. Ich nehme mir vor, das nicht weich zu reden.

Am Nachmittag gehe ich erneut zum Werkleiter. Ich lege ihm den Plan auf den Tisch. Drei Hebel, kurz begründet, mit Daten aus den letzten Wochen.

Er schaut drauf, runzelt die Stirn. „Zehn Minuten mehr Übergabe? Das kostet uns Output.“

„Ja“, sage ich. „Und ohne das kostet es uns Ausschuss und Krankenstand. Wir können die zehn Prozent nur fahren, wenn wir die Stabilität sichern. Sonst gewinnen wir nächste Woche und verlieren den Monat.“

Er ist still. Ich spüre, wie mein Bauch sich anspannt. Hier steht Loyalität zur Realität gegen Loyalität zum Druck.

„Kannst Du das garantieren?“ fragt er.

„Garantien gibt es nicht“, sage ich. „Aber es ist der verantwortungsvollste Weg. Und ich stehe dafür ein.“

Er seufzt. „Okay. Aber nur zwei Wochen. Wir prüfen dann neu.“

„Einverstanden“, sage ich.

Als ich zurück in die Halle gehe, fühlt es sich nicht wie Sieg an. Eher wie eine Brücke, die gerade nicht eingestürzt ist.

Am nächsten Montag fahren wir hoch. Zehn Prozent mehr. Die Linie knirscht, aber sie hält. Station 3 ist doppelt besetzt, die Übergaben sind sauber. Es gibt Stressmomente, ja. Aber keine Panik. Und vor allem: keine stillen Heldenrüber.

Freitag in der Pause kommt Sven zu mir. „War hart“, sagt er, „aber fair. Danke, dass Du es oben klar gemacht hast.“

Ich nicke. „Danke, dass Ihr es unten ehrlich gemacht habt.“

Sandwich-Rolle wird oft als Zerrissenheit beschrieben.

Für mich fühlt sie sich heute eher wie Verantwortung an: Realität nach oben zu halten und Menschen nach unten zu schützen.



# Impuls zum Mitnehmen

## Loyalität

Loyalität in der Sandwich-Rolle heißt, nicht Druck weiterzureichen, sondern Realität zu übersetzen und Verantwortung in beide Richtungen zu tragen. Sie zeigt sich, wenn Du oben Klarheit gibst und unten Schutz und Kontext schaffst.

Wenn Du zwischen Erwartungen stehst, formuliere für Dich zwei klare Sätze: **Was braucht oben an Wahrheit? Was braucht unten an Schutz?** Und handle dann so, dass beide Seiten diese zwei Dinge bekommen – auch wenn nicht beide zufrieden sind.

### REFLEXIONSFRAGEN ÜBER LOYALITÄT

1. Wo versuche ich gerade, zwei Seiten zufriedenzustellen, statt Realität zu übersetzen?
2. Welche Wahrheit halte ich nach oben zurück – und warum?
3. Wie kann ich Druck abfedern, ohne Verantwortung zu verlieren?



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](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)