

# Geschichten über **Führung**

## EINE GESCHICHTE ÜBER LERNBEREITSCHAFT



### EINE GESCHICHTE ÜBER LERNBEREITSCHAFT

Der Fehler ist klein genug, um ihn zu übersehen, und groß genug, um uns einen ganzen Tag zu kosten. Ich sehe es zuerst nur als Irritation im Ablauf. Station 4 läuft stockend, Material liegt falsch sortiert, eine Palette ist zweimal angefahren worden. Bei genauerem Hinsehen wird's klar: Die neue Checkliste für die Materialbereitstellung ist in der Frühschicht nicht angewendet worden. Drei Stunden später haben wir die ersten Teile mit falscher Legierung.

Kein Drama, kein Unfall. Aber eine Kette von kleinen Ungenauigkeiten, die sich addieren. Am Ende stehen zwei Paletten Ausschuss, ein trockener Eintrag im Qualitätsprotokoll – und diese stille Bewerbung um Schuld, die in Teams immer entsteht, wenn etwas schiefgeht.

Als ich gegen 10 Uhr in die Halle komme, spüre ich die Spannung sofort. Man sieht sie nicht, aber sie hängt wie Staub in der Luft.

Marco steht an Station 4, Arme verschränkt, Blick hart. Tobias sortiert Material nach. Miriam spricht leise mit einer neuen Kollegin, die viel zu still ist. Ich höre Satzfragmente.

„...stand doch da.“

„...hätten wir wissen müssen.“

„...immer wieder dasselbe.“

Ich kenne das. Wenn Fehler passieren, gehen Teams in zwei Richtungen: Entweder sie werden ehrlicher – oder sie werden vorsichtiger. Vorsichtiger heißt: weniger sagen, mehr absichern, weniger lernen.

Ich gehe zuerst zu Tobias. „Was ist passiert?“

Er schaut kurz hoch, legt den Scanner weg. „Die neue Checkliste war nicht drin. Wir haben wie früher bereitgestellt. Ich hab's auch nicht überprüft.“

„Wer hat die Checkliste nicht genutzt?“, frage ich.

Er zuckt. „Weiß ich nicht. Irgendwer halt.“

„Irgendwer halt“ ist das gefährlichste Wort in einer Fehlerkultur. Es verteilt Nebel statt Verantwortung. Ich sehe die neue Kollegin. Sie heißt Jana, seit zwei Wochen da, ruhig, sorgfältig, noch ohne festen Boden. Ihr Blick flackert zwischen mir und Tobias hin und her, als müsste sie entscheiden, ob sie sich versteckt oder sagt, was sie weiß.

Ich atme einmal aus. Wenn ich jetzt nach Schuld frage, lernt niemand. Wenn ich nicht frage, lernt auch niemand.

Die Coachin hat vor Monaten im Coaching mit dem Führungsteam einen Satz gesagt, der mich damals irritiert hat, weil er so kontraintuitiv wirkte: **„Eine gute Fehlerkultur ist nicht fehlerfreundlich. Sie ist lernfreundlich.“**

Lernfreundlich. Nicht: „Ist schon nicht so schlimm.“

Sondern: „Was lernen wir daraus?“

Ich rufe eine kurze Klärungsrunde ein. Zehn Minuten, direkt in der Halle. Nicht im Büro. Nicht später. Wenn man Fehler zu lange liegen lässt, wachsen Gerüchte schneller als Erkenntnisse.

„Stopp mal kurz“, sage ich. „Wir klären das einmal zusammen.“

Die Leute kommen dazu, nicht alle, aber die, die betroffen sind. Marco steht mit verschränkten Armen da, Tobias wirkt angespannt, Jana sieht aus, als wolle sie sich in ihren Arbeitsschuhen verstecken.

„Wir haben heute einen Fehler gehabt“, beginne ich ruhig. „Zwei Paletten Ausschuss wegen falscher Materialbereitstellung. Das ist ärgerlich. Und jetzt will ich verstehen, wie es dazu kam – nicht, um jemanden zu beschämen, sondern um es künftig zu verhindern.“

Marco schnaubt leise. „Das passiert, wenn man ständig neue Regeln einführt und keiner richtig geschult ist.“

„Das ist ein valider Punkt“, sage ich. „Wir schauen gleich auf die Schulung. Erstmal: Wie lief die Frühbereitstellung konkret?“

Tobias wirkt unsicher. „Wir haben wie immer sortiert. Die Checkliste lag nicht da. Ich hab's nicht gemerkt.“

Ich nicke. „Okay. Warum lag sie nicht da?“

Stille. Blicke wandern.

Ich schaue zu Jana. „Jana, Du warst morgens mit eingeteilt. Was hast Du erlebt?“

Sie erschrickt kurz. „Ich... ich dachte, die Liste wäre nur ein Vorschlag. Ich hab die Kiste genommen wie Tobias. Ich wollte nicht stören.“



Da ist sie. Der Fehler hat einen Namen – nicht als Schuld, sondern als Befund. Und er hat etwas mit Onboarding und Teamdynamik zu tun, nicht nur mit Material.

Ich nicke langsam. „Danke, dass Du das sagst. Das war mutig.“

Marco will etwas sagen, aber ich halte kurz die Hand hoch. „Jana, Du bist neu. Es ist unsere Aufgabe,

Dir Dinge klar zu machen. Wenn Regeln nicht eindeutig sind, ist das ein Führungsproblem und ein Teamproblem – nicht Deins allein.“

Ich sehe Tobias' Gesicht entspannen. Nicht weil er raus ist, sondern weil die Schuldspirale gestoppt ist.

„Okay“, sage ich. „Wir schauen jetzt auf drei Fragen:

**Was war die Ursache?**

**Was war der Hebel?**

**Was ändern wir sofort?**“

Wir gehen es durch.

#### **Ursachen:**

- Checkliste wurde zwar verteilt, aber nicht sichtbar am Materialplatz angebracht.
- Neue Kollegin war unsicher über Geltung der Regel.
- Frühschicht war unterbesetzt und in Routine-Fokus.

#### **Hebel:**

- Sichtbarkeit der Checkliste.
- Klare Ansage, was „neuer Standard“ ist.
- Buddy in den ersten vier Wochen für Neue.

#### **Sofortmaßnahmen:**

1. Checkliste groß laminiert direkt am Materialplatz.
2. Kurze Standard-Ansage im Schichtwechsel: „Das gilt ab heute verbindlich.“
3. Jana bekommt Miriam als Buddy für die nächsten zwei Wochen.
4. Ich mache morgen eine 15-Minuten-Refresher-Schulung für beide Schichten.

„Was brauchen wir von Dir?“ fragt Marco, der immer noch ein Stück angespannt wirkt.

„Dass Du die Routine nicht als Schutzschild nutzt“, sage ich ehrlich. „Wenn wir Standards ändern, müssen wir sie gemeinsam tragen. Und wenn jemand unsicher ist, muss das Team es merken, bevor wir Ausschuss haben.“

Er schaut mich an, blinzelt. „Okay“, sagt er dann leiser. „Verstanden.“

Nach der Runde gehe ich mit Jana noch einmal kurz zur Seite. „Wie war das heute für Dich?“

Sie schaut auf ihre Hände. „Ich hatte Angst, dass alle sauer sind.“

„Sauer zu sein ist normal“, sage ich. „Aber Angst hier drin darf nicht normal werden. Wenn Du unsicher bist, frag. Das ist kein Schwächezeichen.“

Sie nickt. „Okay.“

Am nächsten Morgen hänge ich die laminierten Checklisten selbst auf. Nicht weil es meine Aufgabe wäre, sondern weil es ein Signal ist: Wir lernen hier sichtbar.

In der Schichtübergabe sage ich klar: „Der Fehler gestern war unser gemeinsamer Lernpunkt. Wir ändern das ab heute so und so.“ Kein Drama. Keine Ironie. Nur Richtung.

Zwei Tage später ist die Quote stabil. Wir haben den Fehler nicht nur repariert, sondern in Lernen verwandelt. Und ich merke: Das ist eigentlich der Kern von Führung – nicht Fehler zu vermeiden, sondern Organisation lernfähig zu halten.



# Impuls zum Mitnehmen

## Lernbereitschaft

Lernbereitschaft und Fehlerkultur bedeuten, Fehler als Lernmaterial zu behandeln statt als Schuldmaterial. Führung schafft einen Raum, in dem Ursachen offen benannt und sofort in Verbesserungen übersetzt werden.

Wenn ein Fehler passiert, stell drei Fragen im Team: Was ist passiert? Warum konnte es passieren? Was ändern wir ab heute konkret? Und stoppe jede Schuldspirale früh, bevor sie Lernen verhindert.

### REFLEXIONSFRAGEN ÜBER LERNBEREITSCHAFT

1. Wo reagieren wir auf Fehler mit Suche nach Schuld statt nach Ursache?
2. Welche Standards sind für Neue gerade nicht eindeutig genug?
3. Welchen Fehler können wir diese Woche sichtbar in Lernen übersetzen?



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)