

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER
KLARHEIT



EINE GESCHICHTE ÜBER KLARHEIT

Der Bildschirm zeigt mir um 7:58 Uhr ein vertrautes Bild: zwölf Kacheln, zwölf Gesichter, zwölf Varianten von „eigentlich müssten wir...“. Meine Kamera ist an, meine Stimme professionell. Mein Körper ist noch nicht ganz da.

„Morgen zusammen“, sagt unser Geschäftsführer, und ich höre an seinem Ton, dass er heute keine Geduld für Nebel hat. Die letzten Wochen waren zu zäh, zu teuer, zu laut. Wir haben Q1 vor der Brust, der Pilot steht auf Messers Schneide, und die Jahresendstimmung im Konzern ist eine Mischung aus Müdigkeit und Erwartungsdruck.

Ich klicke mich durch die Tagesordnung. „Status je Workstream“, „offene Entscheidungen“, „Risiko-Update“. Alles vernünftig. Alles richtig. Nur ist Vernunft in der Komplexität oft eine Illusion: Je länger die Liste, desto weniger Richtung.

„Wir müssen im Q1 live gehen, sonst verlieren wir den Markt“, sagt Marketing.

„Ohne Schnittstellenfreigabe geht gar nichts“, sagt IT-Security.

„Wenn wir die Trainings nicht vorziehen, kippt die Akzeptanz“, sagt HR.

„Und die Kosten laufen uns weg“, ergänzt der CFO, der wie immer etwas zu ruhig ist, wenn er ungeduldig ist.

Ich nicke, schreibe, paraphrasiere, stelle Fragen. Das kann ich gut. Ich habe mich in den letzten Jahren darauf spezialisiert, Komplexität zu sortieren, ohne sie zu verletzen. Moderation statt Konfrontation. Verbinden statt Festlegen.

Nur merke ich, wie meine Notizen wieder zu einem Teppich aus „sowohl als auch“ werden. Aus Rücksicht. Aus Angst, jemanden zu enttäuschen. Aus dem Wunsch, alles zu halten.

„Frederik, wie ist Dein Vorschlag?“, fragt der Geschäftsführer schließlich. Seine Stimme ist freundlich, aber klar genug, um mich nicht auszuweichen zu lassen.

Mein Brustkorb spannt. Ich spüre, wie ich innerlich zu der alten Routine greife: noch ein Workshop, noch ein Abgleich, noch ein bisschen Datenlage. Wenn wir alles gründlich analysieren, hat niemand Schuld, wenn es später nicht klappt. Dann war es eben „zu komplex“.

Ganz kurz sehe ich mich selbst von außen: ein Projektleiter, der mit jeder zusätzlichen Abstimmung glaubt, Führung zu betreiben – und dabei nur die Entscheidung an die Zeit delegiert.

Der Satz der Coachin aus dem letzten Sparring kommt mir in den Kopf, als wäre er an die Wand geschrieben: **„Wenn alles wichtig ist, ist nichts klar. Und ohne Klarheit gibt es keine Führung.“**

Ich atme einmal tief durch. Lege den Stift hin. Nicht dramatisch, nur sichtbar. „Okay“, sage ich. „Ich fasse zusammen, was wirklich auf dem Tisch liegt.“

Ich teile meinen Bildschirm. Es ist keine hübsche Folie. Kein Design. Nur Text. Drei Zeilen. Eine Aufzählung, die ich gestern Abend im Kopf herumgetragen, aber nicht zu Papier gebracht habe.

„Erstens“, beginne ich und höre meine eigene Stimme erstaunlich ruhig. „Unser Ziel für Q1 ist ein stabiler Pilot in zwei Regionen. Nicht der globale Rollout. Wir priorisieren Wirkung vor Fläche.“

Marketing will etwas sagen. Ich sehe den Impuls in ihren Augen. Ich hebe leicht die Hand. Nicht als Machtgeste, eher als: lasst mich fertig denken.

„Zweitens: Dafür brauchen wir bis Ende Januar drei zwingende Voraussetzungen: Schnittstellenfreigabe, Train-the-Trainer und die rechtliche Abnahme. Alles andere ist wichtig, aber nicht pilotkritisch.“ Ich muss bewusst schlucken, weil das Wort „nicht pilotkritisch“ bei uns schnell wie „unwichtig“ klingt. Ich wähle es trotzdem. Klarheit braucht Kanten.

„Drittens: Wenn eines dieser drei Dinge bis zum 20. Januar nicht steht, verschieben wir den Pilotstart um vier Wochen. Das ist der Preis für Stabilität. Ich kommuniziere das heute an alle Leads.“
Stille.

Diese Stille ist kein Schweigen aus Zustimmung. Sie ist ein Moment, in dem sich Menschen innerlich neu sortieren müssen. Ich kenne sie. Ich habe sie oft vermieden, weil sie sich nach Risiko anfühlt. Heute lasse ich sie da.

Marketing räuspert sich. „Das ist eine harte Linie, Frederik.“

Ihr Blick ist nicht feindlich. Eher irritiert, vielleicht auch enttäuscht. Weil Klarheit immer auch Abschied von Möglichkeiten ist.

„Ja“, sage ich. „Weil wir uns sonst selbst belügen. Wir können nicht alles gleichzeitig und sofort.“ Ich höre mich selbst und denke: So klingt mein Job eigentlich.

Der CFO hebt langsam die Augenbrauen. „Du setzt einen Abbruchpunkt fest?“



„Ich setze einen Realitäts-Punkt fest“, antworte ich. „Abbruch klingt nach Scheitern. Was ich möchte, ist ein Pilot, der trägt. Und dafür brauchen wir eine Bedingungsklarheit. Sonst halten wir Termine nur auf dem Papier.“

IT-Security nickt kaum merklich. HR wirkt erleichtert. Operations schaut nachdenklich, aber nicht abwehrend.

Unser Geschäftsführer lehnt sich zurück. „Das ist eine klare Priorisierung.“
Er sagt es nicht lobend. Er sagt es prüfend.

„Ja“, sage ich. „Weil wir sonst im März wieder hier sitzen und uns wundern, warum alle erschöpft sind und nichts stabil ist.“

Ein paar Sekunden ziehen vorbei. Dann nickt er. „Einverstanden. Dann machen wir's so.“

Ich spüre, wie meine Schultern einen Millimeter sinken. Nicht, weil es jetzt einfacher wird — Klarheit macht Arbeit — aber weil es eindeutiger wird.

Der Rest des Meetings ist plötzlich kein zähes Kreisen mehr. Wir reden über die drei Voraussetzungen. Nicht mehr über alles. Wir klären, wer bis wann was liefert. Wir definieren, wie der Status gemeldet wird. Es gibt Widerspruch, es gibt Reibung. Aber es gibt Richtung.

Nach dem Call bleibe ich noch kurz sitzen. Im Zimmer ist es still. Ich höre den Regen an den Scheiben. Und ich merke, wie meine Hände leicht zittern. Das passiert mir selten. Es ist der Nachhall davon, dass ich mich festgelegt habe, bevor es sich bequem anfühlte.

Ich öffne mein Mailprogramm. Drei Mails. Kurz, konkret.

1. **An alle Leads:** Ziel, drei Voraussetzungen, Abbruchpunkt.
2. **An den CFO:** Kosten-Implikation, Risiko-Begründung.
3. **An den Geschäftsführer:** Bitte um Rückendeckung im Management-Update.

Während ich schreibe, fühle ich den Widerstand schon vor mir. Manche werden sagen, ich sei „zu hart“. Andere werden erleichtert sein. Klarheit ist nie neutral.

Und doch ist sie das Einzige, was aus einem bunten Projekt ein geführtes Projekt macht.

Ich denke an die Coachin. Sie hatte damals nicht gelächelt, als sie mir den Satz sagte. Sie meinte ihn nicht als Theorie. Sie meinte ihn als Grenze.

Klarheit, merke ich jetzt, ist kein Geschenk an andere.

Sie ist zuerst eine Zumutung an mich selbst: mich zu entscheiden, bevor mein Bedürfnis nach Harmonie groß wird.

Ich speichere die Folie unter einem nüchternen Namen: „Q1-Pilot-Realität“.

Und zum ersten Mal seit Wochen fühlt sich das Programm nicht wie ein Flipper an, sondern wie ein Weg.



Impuls zum Mitnehmen

Klarheit

Klarheit bedeutet, Komplexität nicht wegzuerklären, sondern sie so zu ordnen, dass Ziele, Rahmen und Konsequenzen für alle verständlich und verbindlich werden. Sie entsteht, wenn Du Prioritäten und Grenzen aussprichst, sodass Orientierung wichtiger wird als Harmonie.

Formuliere für Dein aktuelles Thema drei Sätze: Ziel – Muss-Kriterium – Abbruchpunkt. Wenn Du diese drei Sätze laut aussprechen kannst, hast Du Klarheit geschaffen; wenn nicht, weißt Du, wo Du noch ausweichst.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER KLARHEIT FÜR DICH

1. Wo ist mein „Alles ist wichtig“ gerade ein Vermeidungsmanöver?
2. Welche Angst steckt hinter meinem Wunsch nach weiterer Abstimmung?
3. Welche drei klaren Sätze würde ich heute formulieren, wenn ich mich festlege, bevor es bequem ist?



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