

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER KOMMUNIKATIONSSTÄRKE



EINE GESCHICHTE ÜBER KOMMUNIKATIONSSTÄRKE

„Kannst Du kurz?“, schreibt Priya um 7:21 Uhr. Drei Wörter, ein Smiley, und in mir geht sofort dieser innere Alarm an, der sagt: Es ist schon wieder unklar.

Ich sitze noch im Morgenmantel am Küchentisch, der Laptop auf, die erste Tasse Kaffee halb leer. Draußen dieser graue Dezemberhimmel, der nicht entscheidet, ob er Tag sein will oder Nacht. Drinnen der Projekt-Ticker: Teams-Channel, Mails, Status-Updates. Alles gleichzeitig.

„Ja, was gibt's?“ tippe ich zurück.

Die drei Punkte flackern.

„Welcher Cutover-Plan ist final? Ich habe drei Versionen. Jonas bezieht sich auf eine andere als ich.“ Ich schließe die Augen für einen Moment. Nicht aus Ärger. Aus Müdigkeit.

In den letzten Wochen ist das Programm in eine Parallelwelt gekippt. Wir haben so viele Fäden, dass wir ständig neue Knoten knüpfen. Jede Region, jeder Workstream, jede Abteilung braucht Geschwindigkeit – aber ohne gemeinsames Kommunikationssystem wird Geschwindigkeit zu Chaos.

Im Weekly-Call um 9:00 Uhr sind 23 Kacheln zu sehen. 23 unterschiedliche Tageszeiten, Hintergründe, Energilevel. OnePlatform ist nicht nur ein Projekt. Es ist ein Organismus. Und gerade überhitzt er.

„Wir haben den Cutover-Plan finalisiert“, sagt Jonas nüchtern.

„Welchen Cutover-Plan?“, fragt Priya sofort.

„Den, den wir letzte Woche im Channel geteilt haben.“

„Im Channel sind 180 Nachrichten.“ Priya sagt es nicht vorwurfsvoll. Nur erschöpft.

Ich sehe auf dem zweiten Monitor, wie Privat-Chats aufpoppen. „Was meint er?“ „Kannst Du mir den Plan schicken?“ Ich kenne dieses Muster zu gut: Teams, die sich in Nebenkommunikation retten, weil die Hauptkommunikation unbrauchbar geworden ist.

Ich könnte jetzt wie früher moderieren. Den Call verlängern, die Punkte nochmal zusammenfassen, höflich um bessere Dokumentation bitten. Ich weiß, wie man so tut, als wäre Kommunikation eine weiche Kunst, die man „irgendwie“ hinbekommt.

Aber ich merke: Das reicht nicht mehr.

Gestern im Coaching hatte die externe Coachin beiläufig gesagt: „**Kommunikation ist das Betriebssystem von Führung. Wenn es zerschossen ist, laufen die besten Inhalte ins Leere.**“

Gestern klang es wie ein kluger Satz. Heute fühlt es sich wie Diagnose an.

Nach dem Call bleibe ich noch sitzen. Es ist still im Zimmer, aber in meinem Kopf rauscht es. Wenn ich das jetzt nicht blocke, verliert das Programm noch Wochen an Reibung. Und die Leute verlieren Vertrauen ineinander.

Ich öffne ein leeres Dokument. Überschrift: „**Kommunikationsklarheit Q1-Pilot**“. Kein Design, keine Tabellen. Nur Struktur.

Ich stelle mir drei Fragen, nicht mehr:

1. Wo verlieren wir Zeit?
2. Wo entsteht Doppelarbeit?
3. Wo fehlt Verbindlichkeit?

Die Antworten sind schnell da: zu viele Kanäle, zu viele Versionen, Entscheidungen verschwinden im Chat.

Und dann mache ich etwas, das mir immer schwerer fällt, je größer die Runde ist: Ich setze Regeln. Nicht als Kontrolle. Als Entlastung.

Am nächsten Morgen lade ich alle Workstream-Leads zu einem 30-Minuten-Call ein. Titel: „Kommunikationsklarheit“. Im Einladungstext stehen drei Regeln. Nicht zehn. Drei. Ich habe sie so formuliert, dass man sie nicht diskutieren muss, sondern anwenden kann.

1. Ein Kanal pro Thema.

Alles Pilotrelevante geht in den Channel „Pilot Q1“. Keine Neben-E-Mails, keine Schattenchat-Gruppen. Wer etwas außerhalb teilt, kopiert es in den Hauptkanal.

2. Ein Update pro Woche, gleiches Format.

Montags 12 Uhr postet jeder Workstream: Was ist passiert? Was steht an? Was blockiert? Was brauchst Du? Nicht länger als zehn Zeilen.

3. Ein Decision-Log für Entscheidungen.

Jede Entscheidung wird dort eingetragen. Wer im Log nicht steht, ist nicht entschieden, egal wie oft im Chat „ja“ geschrieben wurde.



Kurz vor dem Call spüre ich den inneren Widerstand: Ist das zu hart? Zu simpel? Werden sie mich für einen Bürokraten halten?

Dann kommt Priyas Mail wieder in meinen Kopf: „Welche Version ist final?“

Simpel ist manchmal das Mutigste, was man tun kann.

Im Call starte ich ohne Vorrede. „Ich mache es heute knapp. Wir verlieren Zeit, Nerven und Qualität durch Informationschaos. Das hier ist unser neues Betriebssystem. Es gilt ab sofort.“

Stille. Kein Nicken. Kein Lächeln. Erst mal prüfen.

„Was ist mit regionalen Sonderfällen?“, fragt jemand aus LATAM.

„Die bleiben“, sage ich. „Aber die pilotkritischen Infos müssen in den Hauptkanal. Sonst haben wir kein gemeinsames Bild.“

Jonas sagt plötzlich: „Ich unterstütze das. Ich arbeite gerade doppelt – einmal in der Sache und einmal im Beziehungs-Pingpong.“

Priya nickt. „Ja. Ich suche oft länger nach Infos, als ich sie nutze.“

Der Vertrieb wirkt skeptisch. „Das klingt verbindlich. Wir haben Angst, dass wir dann langsamer werden.“

„Ihr werdet schneller“, sage ich, und ich meine es. „Weil Ihr nicht mehr im Nebel läuft.“

Wir definieren kurz, wo das Log liegt, wer es pflegt. Kein großer Prozess, nur eine klar benannte Zuständigkeit.

Die erste Woche ist holprig. Montag 12 Uhr kommen drei Updates zu spät. Ein Update ist ein halber Roman. Zwei Leute posten weiterhin in alten Channels. Ich greife ein – freundlich, aber klar. „Bitte hier. Sonst geht es unter.“ Ich wiederhole die Regeln, ohne jedes Mal zu diskutieren. Wiederholen ist ein Teil von Führung, den ich früher unterschätzt habe.

Am Donnerstag passiert etwas, das ich als stillen Erfolg werte. Priya schreibt nicht mehr „Kannst Du kurz?“. Sie schreibt: „Ich habe im Decision-Log gesehen, dass Region 2 um zwei Wochen verschoben wird. Ich passe den lokalen Plan an. Ich melde mich, wenn ich Blocker habe.“

Ein Satz. Eine Verantwortung. Ein gemeinsamer Rhythmus.

Freitagabend kommt von Jonas eine Nachricht: „Ich hätte nicht gedacht, dass drei Regeln so viel Ruhe bringen.“

Ich starre einen Moment auf den Bildschirm und merke: Das ist es. Kommunikation ist nicht Charisma. Sie ist Struktur, die Menschen verbindet.

Ich lehne mich zurück. Draußen ist es dunkel, die Straßenlaternen spiegeln sich im Fenster. In meinem Kopf ist es zum ersten Mal seit Wochen nicht laut.

Kommunikationsstärke ist nicht die Fähigkeit, viel zu sagen.

Sie ist die Fähigkeit, das Richtige so klar zu sagen, dass andere handeln können.



Impuls zum Mitnehmen

Kommunikationsstärke

Kommunikationsstärke entsteht, wenn Du komplexe Realität in wenige klare, verbindliche Leitplanken übersetzt, die andere arbeitsfähig machen. Weniger Worte, dafür eindeutige Strukturen, sind oft der stärkste Schutz gegen Reibung und Vertrauensverlust.

Reduziere Deine nächste Botschaft auf drei klare Punkte:

- Was gilt?
- Was gilt nicht?
- Was ist als Nächstes zu tun?
-

Wenn Menschen danach handeln können, war Deine Kommunikation stark — nicht wenn sie Dich nett fanden.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER KOMMUNIKATIONSSTÄRKE FÜR DICH

- 1.Wo kostet uns fehlende Kommunikationsklarheit gerade heimlich Zeit oder Vertrauen?
- 2.Welche Unordnung dulde ich, weil ich Konflikt vermeiden will?
- 3.Welche drei einfachen Regeln würden bei uns 80 % der Reibung lösen?



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