

Burkhard Hanke

KNALL HART KLAR

**Wie Führung
durch klare
Kommunikation
gelingt**

Rechte Umschlaggestaltung: Kathrin Steigerwald, Hamburg
Rechte Autorenfoto: Justin Bockey
Projektmanagement: Magdalena Maier
Lektorat: Christina Mondolfo
Layout, Satz: Carolyn Magerle

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autor*innen und der Verlag haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung des Verlags oder der Autor*innen ausgeschlossen. Die im Buch wiedergegebenen Aussagen spiegeln die Meinung der Autor*innen wider und müssen nicht zwingend mit den Ansichten des Verlags übereinstimmen.

Der Verlag und seine Autor*innen sind für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar. Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an verlag@goldegg-verlage.com.

ISBN: 978-3-99060-594-3

Goldegg Verlag
Unter den Linden 21 • D-10117 Berlin
Telefon: +49 800 505 43 76-0
Mommsengasse 4/2 • A-1040 Wien
Telefon: +43 1 505 43 76-0

© 2026 Goldegg Verlag GmbH, Wien, Österreich
E-Mail: office@goldegg-verlage.com
www.goldegg-verlage.com

Herstellung: Goldegg Verlag GmbH, Wien
Druck: CPI books GmbH, Birkstraße 10. 25917 Leck, Deutschland
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:
produktsicherheit@goldegg-verlage.com

Inhaltsverzeichnis

Warum dieses Buch jetzt notwendig ist	9
---	---

TEIL I

Die Verschiebung	13
Die Unordnung der Weltordnung	16
Wenn Kommunikation Entscheidungen ersetzt	19
Führung ohne Resonanz	22
Beteiligung ohne Richtung	26
Wenn Wörter anders ankommen, als sie gemeint sind ..	29
Warum nichts bleibt, wie es war	31
Wie Sprache unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit lenkt	35
Wenn Vertrauen leise schwindet	39
Wenn Widerspruch verstummt	43
Wenn Klarheit fehlt	47

TEIL II

Wenn gute Kommunikation ihre Wirkung verliert	51
Mehr Wörter – weniger Richtung	53
Beziehung als Antwort – und ihre Grenzen	57
Beteiligung – und die Frage der Entscheidung	60
Wenn Widerspruch willkommen ist – und dennoch geschwiegen wird	64
Feedback – Wenn Rückmeldung zur Pflicht wird	67
Mehr Meetings – und weniger Entscheidung	71
Sprache unter Beobachtung	75

Wer hat das entschieden?	78
Wenn Wörter nicht reichen	81
Zu viele Stimmen, zu wenig Richtung	86

TEIL III

Der Klarheit-Kompass: Führung, die Orientierung gibt	91
Die Landkarte	93
<i>Der innere Kompass</i>	93
<i>Innere Klarheit</i>	96
<i>Entwicklungsinteresse</i>	99
Die vier Bewegungen der Führung	103
<i>Der Klarheit-Kompass</i>	103
<i>Ich und Wir – Zwischen Entscheidung und Einbindung</i>	108
<i>Standpunkt und Erwartungen – Zwischen Haltung und</i>	
<i>Anpassungsdruck</i>	113
<i>Nähe und Distanz – Zwischen Verbundenheit und</i>	
<i>Urteilstkraft</i>	117
<i>Senden und Empfangen – Zwischen Ausdruck und</i>	
<i>Resonanz</i>	122
<i>Positionieren – Den eigenen Standpunkt sichtbar</i>	
<i>machen</i>	126
<i>Berücksichtigen – Andere Perspektiven ernst nehmen...</i>	129
<i>Verstehen – Bedeutungen klar erfassen</i>	133
<i>Vereinbaren – Aus Einsicht Verbindlichkeit machen</i>	136
Die sieben Prüfungen des Klarheit-Kompasses	140
<i>Die erste Prüfung: Wenn die Sache nicht die Sache ist...</i>	141
<i>Die zweite Prüfung: Wenn geredet wird, aber nichts</i>	
<i>gesagt ist</i>	147
<i>Die dritte Prüfung: Wenn entschieden werden muss</i>	151
<i>Die vierte Prüfung: Wenn Menschen wachsen sollen</i>	155
<i>Die fünfte Prüfung: Wenn Wahrheit gesagt werden muss</i>	160
<i>Die sechste Prüfung: Wenn Wahrheit wehtut</i>	165
<i>Die siebte Prüfung: Wenn alles in Bewegung gerät</i>	170

Orientierung als Haltung	175
<i>Muster von Klarheit</i>	176
<i>Das erste Muster: Ich und Wir</i>	177
<i>Das zweite Muster: Standpunkt und Erwartungen</i>	178
<i>Das dritte Muster: Nähe und Distanz</i>	179
<i>Das vierte Muster: Senden und Empfangen</i>	179
<i>Das fünfte Muster: Sache und Gefühl</i>	179
<i>Das sechste Muster: Bewegung</i>	180
<i>Was das praktisch bedeutet</i>	180
<i>Die reifere Form von Führung</i>	181
<i>Wenn Klarheit unbequem wird</i>	182

ZUM SCHLUSS:

Klarheit beginnt bei mir	187
 Literaturverzeichnis	 195

Anmerkung des Autors

Dieses Buch verbindet praktische Führungserfahrung mit Erkenntnissen aus Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Organisationsforschung, Ethik und Literatur. Es versteht sich nicht als akademisches Lehrbuch, sondern als praxisorientierter Beitrag zur Frage, wie Klarheit in der Führung wirksam werden kann.

WARUM DIESES BUCH JETZT NOTWENDIG IST

Dieses Buch beginnt nicht bei null. Es knüpft an etwas an, das viele Führungskräfte intuitiv wissen: Menschen folgen selten nur Zielen, Strategien oder Organigrammen. Sie folgen Menschen, denen sie vertrauen.

Im ersten Band »KNALLHART empathisch« stand deshalb eine Fähigkeit im Mittelpunkt, die in vielen Organisationen unterschätzt wird: Empathie. Die Fähigkeit, andere wirklich wahrzunehmen, Perspektiven zu verstehen, Entwicklung zu ermöglichen, Vertrauen wachsen zu lassen. Doch Vertrauen allein genügt nicht.

Ein Team kann sich verstanden fühlen und dennoch orientierungslos sein. Menschen können sich wertgeschätzt fühlen und dennoch nicht wissen, welche Prioritäten gelten. In Organisationen kann offen kommuniziert werden und dennoch fehlt Entscheidendes. Führung kann menschlich wirken und trotzdem nicht in der Lage sein, die Richtung anzugeben.

An diesem Punkt setzt dieses Buch an: Neben Empathie braucht wirksame Führung eine zweite Kraft – Klarheit. Klarheit bedeutet mehr als deutliche Worte. Sie zeigt sich darin, ob Menschen wissen, woran sie sind, ob Entscheidungen nachvollziehbar sind und ob Erwartungen geordnet sind. Und sie zeigt sich darin, ob Konflikte angesprochen werden und in schwierigen Situationen Orientierung entsteht. Doch gerade daran mangelt es heute oft.

Noch nie wurde in Organisationen so viel gesprochen, erklärt, moderiert und kommuniziert. Meetings füllen Kalender. Nachrichten füllen Bildschirme. Strategien werden

präsentiert, Veränderungen angekündigt, und dennoch fehlt vielen die Orientierung.

In entscheidenden Momenten bleibt häufig offen, wer entscheidet, was gilt, wofür die Organisation steht, was von Einzelnen erwartet wird und was wirklich wichtig ist. Kommunikation nimmt zu, Orientierung wird knapper. Das ist kein Zufall. Moderne Führung bewegt sich in einem Umfeld steigender Komplexität, widersprüchlicher Erwartungen, hoher Geschwindigkeit und permanenter Beobachtung. Entscheidungen werden schneller getroffen, Botschaften werden sofort gedeutet, Unsicherheiten werden ansteckender.

Viele Führungskräfte reagieren darauf mit mehr Kommunikation: Abstimmungen, Beteiligungsformate, Feedback-Tools werden zahlreicher. Vieles davon ist sinnvoll. Und doch reicht es oft nicht. Denn nicht jede Kommunikation schafft Klarheit: Manche wirft neue Fragen auf, andere beruhigen kurzfristig, während das Wesentliche vertagt wird.

Deshalb braucht Führung heute mehr als nur gute Absichten. Sie braucht ein besseres Verständnis dafür, wie Klarheit entsteht. Genau dafür habe ich den *Klarheit-Kompass* entwickelt. Er ist kein starres Modell und kein Rezept für jede Lage, sondern ein Denk- und Handlungsraum für reale Führungsfragen:

- »Wie führe ich schwierige Gespräche, ohne Vertrauen zu verlieren?«
- »Wie treffe ich Entscheidungen, wenn Sicherheit fehlt?«
- »Wie gebe ich Feedback, das wirkt?«
- »Wie setze ich Grenzen, ohne hart zu werden?«
- »Wie verbinde ich Leistung, Menschlichkeit und Haltung?«

Der Klarheit-Kompass hilft, Spannungen sichtbar zu machen, klüger zu navigieren und in Gesprächen, Entschei-

dungen, Konflikten, Entwicklung und Veränderung wirksam zu handeln.

Dieses Buch verbindet Beobachtung und Praxis. Es beschreibt, warum Klarheit heute anspruchsvoller geworden ist. Es zeigt typische Kommunikationsmuster, die die Orientierung erschweren, und führt in konkreten Situationen vor, wie Führung klarer, wirksamer und menschlicher werden kann.

Die Kapitel bauen aufeinander auf, lassen sich aber auch einzeln lesen. Wer linear liest, erlebt eine zunehmende Verdichtung der Gedanken. Wer gezielt einsteigt, findet praktische Zugänge zu den Herausforderungen des Führungsalltags.

Warum lasse ich »KNALLHART empathisch« ein zweites Buch folgen? Weil Empathie erst dort ihre volle Kraft entfaltet, wo sie von Klarheit begleitet wird. Und weil Menschen in Organisationen vor allem verlässliche Führung brauchen – keine makellose, sondern eine solche, bei der klar ist, wofür sie steht und worauf Verlass ist.

Teil I

DIE VERSCHIEBUNG

Noch nie haben Menschen in Organisationen so viel kommuniziert wie heute. Sie sprechen in Meetings, Videokonferenzen und Mitarbeiterversammlungen. Sie schreiben in Chats, kommentieren in Netzwerken, versenden E-Mails, formulieren Leitbilder, präsentieren Strategien, erklären Veränderungen und bitten um Feedback. Kalender füllen sich mit Austausch, Bildschirme mit Botschaften, Kanäle mit Stimmen. Und doch wächst bei vielen Verantwortlichen ein stilles Unbehagen.

Je mehr kommuniziert wird, desto schwerer scheint es, Orientierung zu geben. Gespräche ersetzen keine Entscheidungen, Abstimmungen und Erklärungen schaffen noch keine Klarheit.

Wo Komplexität wächst, reagieren viele Führungskräfte mit mehr Kommunikation. Sie schaffen Beteiligungsformate, eröffnen Dialogräume, intensivieren Feedbackschleifen und versprechen Transparenz. Vieles davon ist sinnvoll und notwendig. Und dennoch entsteht ein Dilemma: Der Kommunikationsraum wird größer, die Orientierung fragiler. Denn Worte lösen nicht nur Probleme, sondern erzeugen auch neue Wirklichkeiten. Entscheidungen werden kommentiert, Maßnahmen gedeutet, Veränderungen positiv verpackt. Kaum etwas bleibt einfach das, was es ist, fast alles wird zum Gegenstand von Interpretation.

Kommunikation ist deshalb kein neutraler Raum. Sie beschleunigt Deutungen. Sie verstärkt den Widerspruch. Unter diesen Bedingungen verändert sich Führung. Führung muss entscheiden – inmitten vieler Stimmen.

Damit stellt sich die eigentliche Frage dieses Teils: Was geschieht mit Führung, wenn Kommunikation wächst und Orientierung schwieriger wird?

Die Aufgabe von Führung ist es, Orientierung zu geben. Genau diese Aufgabe wird heute immer komplexer. Nie wurde in Organisationen mehr kommuniziert – und selten war es schwerer, klar zu bleiben. Teil I zeigt,

woher dieser Widerspruch kommt: warum mehr Worte nicht automatisch mehr Klarheit schaffen und warum Führung genau dort ansetzen muss, wo Kommunikation allein nicht mehr ausreicht.

DIE UNORDNUNG DER WELTORDNUNG

In Hongkong erhält ein Mitarbeiter der Finanzabteilung eines großen Unternehmens eine Einladung zu einer Videokonferenz. Auf dem Bildschirm erscheinen vertraute Gesichter: Kollegen, Vorgesetzte, Menschen, mit denen er bereits gearbeitet hat. Stimmen, Mimik, Gestik – alles wirkt echt. Im Verlauf des Gesprächs wird eine dringende Überweisung besprochen. Der Mitarbeiter zögert kurz. Dann überweist er. Mehr als 20 Millionen Dollar wechseln den Besitzer. Erst später wird klar: Keiner der Gesprächspartner war real. Die Teilnehmenden waren täuschend echt erzeugte Deepfake-Avatare, generiert aus öffentlich verfügbaren Videos und Audioaufnahmen. Das Gesicht seines Vorgesetzten, die Stimme seines Kollegen, die Sprache des Unternehmens, alles stimmte. Und nichts davon war wahr.

Der Vorfall ist spektakulär, doch sein eigentlicher Kern liegt tiefer: Zum ersten Mal in der Geschichte können Worte wirken, ohne dass ein Mensch hinter ihnen steht. Vertrauen wurde nicht erzwungen, es wurde simuliert.

**Zum ersten Mal
in der Geschichte
können Wörter
wirken, ohne dass
ein Mensch hinter
ihnen steht.**

Fast zeitgleich testeten Regierungen in Europa KI-Systeme zur Unterstützung administrativer und juristischer Entscheidungen. Estland betreibt seit Jahren eine weitgehend digitale Verwaltung, in der Algorithmen Verwaltungsakte vorbereiten und Bürgerdienste automatisieren. Die Niederlande setzten ab 2014 ein System

namens SyRI ein, das mithilfe staatlicher Daten automatisch Risikoprofile für möglichen Sozialbetrug erstellte, bis ein Gericht es 2020 wegen Verletzung der Menschenrechtskonvention stoppte. Die Begründung klingt nüchtern: bessere Datenbasis, schnellere Verfahren, effizientere Abläufe. Auch hier geht es um mehr als nur Technologie. Es geht um eine Welt, in der Systeme analysieren, formulieren und priorisieren, ohne etwas zu erleben, zu riskieren oder Verantwortung zu tragen.

Beide Fälle ereigneten sich fast zeitgleich. Beide zeigen dasselbe: Nicht mehr nur Menschen entscheiden, was als glaubwürdig gilt, sondern auch Systeme, Algorithmen und Simulationen. Der Unterschied zwischen echt und erzeugt wird unsichtbar.

Diese beiden Fälle wirken nur auf den ersten Blick unterschiedlich: Der eine betrifft Betrug, der andere Verwaltung. In Wahrheit verweisen beide auf dieselbe Bewegung: Die vertraute Ordnung unserer Welt gerät in Bewegung. Und mit ihr wächst das, was einige als Unordnung empfinden.

Was sich verschiebt, ist nicht nur Technik. Sprache löst sich von der Person, Wirkung löst sich von Kontrolle, Öffentlichkeit löst sich vom Ort, Entscheidungen lösen sich von klaren Räumen. Das klingt abstrakt, aber im Alltag ist es sehr konkret:

Eine interne Präsentation gelangt nach außen. Ein Halbsatz aus einer Mitarbeiterversammlung kursiert in sozialen Netzwerken. Ein CEO-Satz wird millionenfach kommentiert, bevor die eigentliche Entscheidung umgesetzt ist. Ein Mitarbeitender liest zuerst die öffentliche Kritik und erst danach die interne Erklärung. Die Reihenfolge hat sich verändert. Früher traf Führung Entscheidungen und erklärte sie anschließend. Heute beginnt die Deutung oft, bevor die Entscheidung ihre Wirkung entfalten kann.

Jede Epoche verändert die Werkzeuge der Macht. Der Buchdruck verbreitete Wissen jenseits kirchlicher Kontrolle. Das Radio bündelte Aufmerksamkeit. Das Fernsehen emotionalisierte Politik. Das Internet beschleunigte den Austausch und vernetzte Märkte.

Wörter lassen sich heute unbegrenzt produzieren. Sie können überzeugend klingen, grammatikalisch korrekt, semantisch plausibel, ohne dass jemand mit der eigenen Erfahrung dahintersteht.

Über Jahrzehnte hinweg konnten viele Unternehmen auf eine relative Stabilität setzen: Lieferketten funktionierten, Märkte entwickelten sich in bekannten Mustern. Strategien wurden daher für drei oder fünf Jahre formuliert. Planung war nie Gewissheit, aber oft plausibel. Was außenpolitisch wie Geopolitik aussieht, wird in der Organisation zur Führungsrealität.

Gleichzeitig wächst der Erwartungsdruck. Mitarbeitende fragen nach Sinn, Kunden fragen nach Haltung, Investoren fragen nach Zukunftsfähigkeit, die Öffentlichkeit fragt nach Verantwortung. Eine Entscheidung wird nicht mehr nur wirtschaftlich bewertet, sie wird moralisch eingeordnet, politisch gelesen und gesellschaftlich kommentiert.

Führungskräfte sprechen dadurch in mehrere Richtungen zugleich. Ein intern motivierender Satz kann externe Empörung auslösen. Eine nüchterne Standortentscheidung kann als Wertebekennntnis verstanden werden. Ein Schweigen kann stärker wirken als eine Aussage. Auch hier zeigt sich Unordnung: Nicht nur wächst die Reichweite, auch die Zahl der möglichen Bedeutungen nimmt zu. Damit verändert sich der Alltag der Führungskraft grundlegend. Sie entscheidet unter Unsicherheit, kommuniziert unter Vorbehalt. Sie soll Zuversicht ausstrahlen, während sie selbst noch lernt. Sie soll die Richtung angeben, während sich die Landkarte bewegt. Viele reagieren

darauf instinktiv mit mehr Kommunikation: mehr Meetings, Updates, Abstimmungen, Beteiligung. Das ist verständlich und oft sinnvoll.

Doch mehr Kommunikation löst das Problem, das sie beruhigen soll, nicht automatisch. Gespräche ersetzen keine Entscheidung, Abstimmung schafft noch keine Richtung, Transparenz erzeugt noch keinen Halt. In manchen Organisationen redet man sich durch Unsicherheit hindurch und merkt zu spät, dass Wörter allein keine Orientierung bieten.

Hier beginnt das zentrale Missverständnis unserer Zeit: Wir verwechseln Kommunikation mit Führung. Kommunikation ist wichtig, sogar unverzichtbar. Aber sie ersetzt nicht das, wonach Menschen in unklaren Zeiten suchen: Prioritäten. Entscheidungen. Verlässlichkeit. Haltung. Mit einem Wort: Klarheit.

Die instabile, politische Ordnung ist deshalb kein allein außenpolitisches Thema. Sie ist der neue Kontext moderner Führung. Je offener die Räume werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit, ihnen eine Richtung zu geben. Genau darum geht es in diesem Buch.

WENN KOMMUNIKATION ENTSCHEIDUNGEN ERSETZT

Am Montagmorgen wartet die erste Führungsebene eines Unternehmens auf eine Entscheidung. Ein Investitionsprojekt steht auf der Kippe. Märkte haben sich verändert, Zahlen wurden nach unten korrigiert, Risiken sind gestiegen. Bereichsleitungen brauchen Orientierung, Teams fragen nach Prioritäten, Lieferanten drängen auf Zusagen. Doch statt einer Entscheidung verschickt die Geschäftsführung zunächst eine E-Mail. Sie erklärt, man prüfe

weitere Optionen, befinde sich in intensiven Gesprächen und werde zeitnah informieren. Am Nachmittag lädt die Unternehmensleitung zu einer Mitarbeiterversammlung ein. Sie erläutert die Lage, benennt Unsicherheiten, würdigt unterschiedliche Perspektiven und nimmt Fragen auf. Als die Veranstaltung endet, wissen viele mehr über die Komplexität der Situation. Aber kaum jemand weiß, was jetzt gilt. Der Fall ist erfunden, das Muster ist real.

Wenn Herausforderungen wachsen, nimmt in vielen Organisationen zunächst die Kommunikation zu. Zusätzliche Abstimmungen füllen die Kalender. Sonderrunden beginnen. Updates wandern durch die Postfächer. Führungskräfte erklären Hintergründe, ordnen Entwicklungen ein und versichern, dass man handlungsfähig sei. Das ist nachvollziehbar. Menschen suchen in unsicheren Zeiten Orientierung. Führung will sie geben. Doch häufig geschieht etwas anderes: Kommunikation tritt an die Stelle von Entscheidungen.

Eines der folgenreichsten Beispiele dafür war die Boeing 737 MAX. Nach dem Absturz einer Lion-Air-Maschine im Oktober 2018 starben 189 Menschen. Fünf Monate später ereignete sich in Äthiopien ein nahezu identischer Absturz mit demselben Flugzeugmodell und 157 Todesopfern.

Nach der ersten Katastrophe kommunizierten Unternehmen, Behörden und Fachleute intensiv. Technische Informationen erschienen, Stellungnahmen folgten. Medien berichteten täglich. Die Sprache blieb professionell, kontrolliert und sachlich. Was fehlte, war weltweite Klarheit. Einige Länder ließen den Flugzeugtyp weiterfliegen, andere verhängten Flugverbote. Airlines warteten, Piloten waren verunsichert und Passagiere zweifelten.

Erst nach dem zweiten Absturz legten die Behörden die Maschinen dieses Typs weltweit still. Zu diesem Zeitpunkt war nicht nur Vertrauen in ein Flugzeug verloren

gegangen, sondern auch Vertrauen in die Führung, die, während Entscheidungen ausblieben, erklärte.

Die Mechanismen sind dieselben: Wer unter Druck steht, neigt dazu, das zu tun, was sich vertraut anfühlt, nicht das, was die Situation verlangt.

So entstehen Sätze, die man in vielen Organisationen kennt: »Wir prüfen noch.« Man nehme alle Perspektiven ernst. Man befinde sich in Abstimmung. Man werde zeitnah informieren. Man arbeite mit Hochdruck an einer Lösung. Solche Formulierungen können vernünftig sein. Manchmal sind sie notwendig, doch wenn sie Entscheidungen dauerhaft ersetzen, entsteht ein Vakuum.

Menschen orientieren sich in schwierigen Zeiten nicht an Ankündigungen, sondern daran, worauf sie sich verlassen können. Wird investiert oder gestoppt? Hat Projekt A Vorrang vor Projekt B? Bleibt die Strategie bestehen? Wird umgebaut? Wer entscheidet? Wenn darauf keine Antwort folgt, beginnen andere, die Lücke zu füllen. Im Team-Chat kursieren Vermutungen, inoffizielle Deutungen, die niemand bestätigt hat, aber viele für wahr halten. Auf Fluren entstehen Gewissheiten ohne Grundlage. Ein vorsichtiger Satz der Führung wird als Richtungswechsel gelesen. Ein Schweigen gilt als Schwäche. Wo Klarheit fehlt, wächst Deutung.

**Menschen
orientieren sich
in schwierigen
Zeiten nicht an
Ankündigungen,
sondern daran,
worauf sie sich
verlassen können.**

Das Dilemma ist real: Kommunikation ist schnell, eine Entscheidung dagegen braucht Zeit. Wer zu früh entscheidet, riskiert Fehler. Wer zu spät entscheidet, verliert Vertrauen.

Wenn Kommunikation Entscheidungen dauerhaft ersetzt, verändert sich die Kultur. Meetings nehmen zu, Prioritäten verschwimmen, Verantwortung verteilt sich im Nebel. Beschäftigung steigt, während Orientierung sinkt. Niemand kündigt diese Entwicklung an, viele erleben sie trotzdem. Organisationen wirken geschäftig und zugleich

führungslos. Darauf reagieren Führungskräfte unterschiedlich: Einige öffnen den Raum weiter, holen zusätzliche Perspektiven ein, laden zum Dialog ein und erklären noch ausführlicher. Andere schließen den Raum, indem sie Abstimmungen verkürzen, im kleinen Kreis entscheiden und die Umsetzung erwarten.

Beide Reaktionen entstehen aus demselben Motiv: die Handlungsfähigkeit bewahren. Und beide erzeugen neue Probleme: Wo die Einbindung überwiegt, wird der Weg zur Entscheidung länger; wo Durchgriff dominiert, verkürzt sich das Gespräch. Mitarbeitende erleben dann entweder endlose Abstimmung – viele Stimmen, keine Entscheidung – oder plötzliche Festlegung – eine Entscheidung, deren Begründung niemand kennt. Im ersten Fall fehlt das »Was«, im zweiten das Warum. In beiden Fällen bleibt dieselbe Erfahrung: keine Orientierung.

Mehr Gespräch. Mehr Einbindung. Mehr Resonanz. Die Absicht dahinter ist verständlich. Ob sie ausreicht, zeigen die nächsten Kapitel.

FÜHRUNG OHNE RESONANZ

In William Shakespeares Drama »Heinrich V.« steht ein junger König in der Nacht vor der Schlacht von Azincourt (engl. Agincourt) vor seinen Soldaten. Das Heer ist erschöpft, der Gegner überlegen, der Boden voller Schlamm. Viele wissen, dass der kommende Morgen ihr letzter sein könnte.

Heinrich eröffnet keine Diskussionsrunde, startet kein Beteiligungsformat: Er tritt vor seine Männer und spricht. Er spricht von Ehre, von Mut und von einem Tag, an den man sich erinnern werde. Wer morgen mit ihm kämpft, wird Bruder sein.

Die Rede bündelt Angst, verwandelt Zweifel in Entschlossenheit und schafft in einem Moment, der keine langen Beratungen zulässt, Richtung. So wirkt direkte Führung: Sie sammelt Energie, verkürzt Wege und stiftet in kritischen Situationen jene Klarheit, die langes Zögern nicht bieten kann. Auf einem Schlachtfeld kann sie über Leben und Tod entscheiden. Das funktioniert, weil Heinrich keine Entscheidung durchsetzt – er bündelt, was seine Männer bereits fühlen. Das ist kein Durchgriff, sondern Resonanz unter extremem Druck.

In Organisationen gelten andere Regeln: Mitarbeitende können kündigen, innerlich abschalten oder Dienst nach Vorschrift machen. Mitarbeitende kämpfen selten um ihr Leben. Sie denken mit, vergleichen, bewerten und bringen ihre Erfahrung ein. Sie bleiben oder gehen. Eine Ansage bewegt dort vielleicht einen Moment, eine Entscheidung wirkt hier oft über Jahre hinweg.

Und doch greifen auch heutige Führungskräfte immer wieder zu direkter Führung. Ein Markt bricht ein, Kosten steigen, ein Großkunde kündigt, ein Projekt gerät in Verzug oder Fristen laufen ab. Die Verantwortung fällt am Ende auf eine Person, also auf eine einzelne Führungskraft statt auf ein Team. Dann werden Gespräche kürzer, Abstimmungen kleiner, Diskussionen knapper und Entscheidungen schneller.

Viele Führungskräfte handeln dabei nicht aus Machtlust, sondern aus Pflichtgefühl. Sie wissen, dass jede zusätzliche Runde Zeit kostet, jede offene Frage Unsicherheit schafft und jede vertagte Entscheidung Energie bindet. Also entscheiden sie.

Direkte Führung ist in solchen Momenten oft der Versuch, die Handlungsfähigkeit zu sichern. Das kann sinnvoll sein. Wer bei Feueralarm erst einen Workshop ansetzt, hat Führung missverstanden. Wer in einer Cyberattacke zunächst Stimmungsbilder einsammelt, verwechselt

Beteiligung mit Verantwortung. Es gibt Situationen, in denen schlicht Tempo zählt.

Doch was kurzfristig wirksam ist, kann langfristig unerwünschte Spuren hinterlassen. Denn Menschen reagieren nicht nur auf Entscheidungen, sondern auch auf die Art, wie sie entstehen. Wenn Beschlüsse regelmäßig im kleinen Kreis fallen, erleben Mitarbeitende zugleich Klarheit über das Ergebnis und Distanz im Prozess. Sie wissen, was zu tun ist, verstehen jedoch meist nicht, warum Alternativen ausgeschlossen sind. Eigene Perspektiven und Einwände bleiben ungehört.

Mit der Zeit verändert sich das Verhalten der Mitarbeitenden: Widerspruch wird vorsichtiger formuliert, Fragen werden seltener gestellt, Risiken werden später benannt und Verantwortung wandert nach oben. Wer selten gefragt wird, beteiligt sich irgendwann innerlich weniger. So gewinnt direkte Führung an Tempo und verliert an Resonanz.

Viele Organisationen übersehen diesen Preis, weil er leise entsteht: nicht als Krise, sondern als schleichendes Verstummen von Kritik, Ideen und Initiative. Entscheidungen fallen weiterhin zügig, Kennzahlen wirken stabil, Prozesse laufen. Von außen wirkt das System effizient. Im Inneren schrumpft jedoch etwas Wertvolles: die Bereitschaft, offen zu sprechen.

Die Organisationsforschung kennt dieses Phänomen seit Langem. Menschen äußern sich dort am ehesten, wo sie Respekt erfahren und erwarten dürfen, dass ihre Stimme Wirkung entfaltet. Fehlt diese Erfahrung, wächst Anpassung. Zustimmung wird sichtbarer als Zweifel. Das wirkt zunächst angenehm: weniger Reibung, weniger Widerspruch, weniger Debatten. Doch häufig verschwinden damit auch Frühwarnsignale: Der Vertrieb meldet Risiken später; Projektteams haben schöne Statusberichte; Fehlentwicklungen bleiben länger unberührt; Innovation wird vorsichtiger.

Führung ohne Resonanz wirkt deshalb oft erfolgreich – bis sie teuer wird. Hier liegt ein weit verbreitetes Missverständnis: Autorität entsteht nicht allein durch Entschlossenheit. Menschen folgen der Führung dauerhaft, wenn Kompetenz, Klarheit und Respekt zusammenkommen. Fehlt einer dieser drei Faktoren, verliert die Führung an Tragfähigkeit. Eine brillante Entscheidung ohne Respekt schafft Distanz. Große Nähe ohne Klarheit erzeugt Beliebigkeit. Kompetenz ohne Kommunikation bleibt unsichtbar.

Gerade wenn die Herausforderungen zunehmen, kippen viele Führungskräfte instinktiv auf eine Seite: Sie entscheiden schneller, sprechen knapper und erwarten die Umsetzung. Das schafft zwar kurzfristig Ordnung, Mitarbeitende spüren jedoch zugleich, was keinen Raum mehr hat: Fragen, Bedenken, Erfahrungen und Mitdenken. Hier beginnt die eigentliche Spannung moderner Führung: Sie muss Richtung geben und Beziehung halten, entscheiden und zuhören, Tempo schaffen und Menschen mitnehmen. Wer nur entscheidet, erzeugt Gehorsam. Wer nur zuhört, erzeugt Stillstand. Wirksame Führung verbindet beides. Darum reicht es nicht, den richtigen Beschluss zu fassen, entscheidend ist auch, ob im Raum danach noch gesprochen wird. Verstummen Menschen, verliert Führung ihr wichtigstes Frühwarnsystem.

Wer nur entscheidet,	erzeugt Gehorsam.
Wer nur zuhört,	erzeugt Stillstand.
Wirksame Führung	verbindet beides.

Das Ergebnis steht, das Tempo war hoch, und doch bleibt Distanz. Das ist kein Zufall. Es ist eine Reaktion ohne Strategie – und sie hinterlässt leise Spuren.