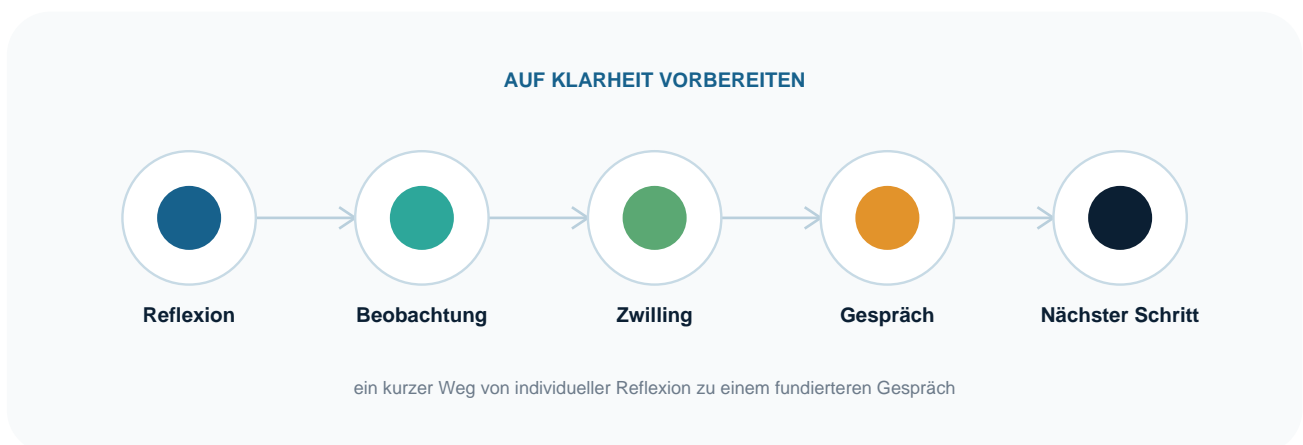


# VORBEREITUNG AUF EIN GEFÜHRTES KLARHEITSGESPRÄCH

Ein kurzer Leitfaden für Führungskräfte und Teams, die sehen wollen, bevor sie entscheiden, handeln oder verändern.



Ein Geführtes Klarheitsgespräch wirkt am besten, wenn Teilnehmende mit Aufmerksamkeit, Ehrlichkeit und Neugier kommen. Ziel ist nicht, eine perfekte Präsentation vorzubereiten. Ziel ist, sich auf ein besseres Gespräch vorzubereiten.

Dieser Guide hilft Führungskräften, bereit zu sein, Muster wahrzunehmen, Annahmen zu prüfen und mit dem zu arbeiten, was der Organisationszwilling sichtbar macht.

Bereiten Sie sich auf Klarheit vor, nicht auf Überzeugung. Der hilfreichste Ausgangspunkt ist ehrliche Beobachtung.

# Warum Vorbereitung wichtig ist

Vorbereitung verändert die Qualität eines Geführten Klarheitsgesprächs. Wenn Führungskräfte gut vorbereitet sind, kann das Gespräch über Meinungen, Erklärungen und bevorzugte Lösungen hinausgehen. Es kann sich auf das konzentrieren, was tatsächlich sichtbar wird.

- Sie hilft Teilnehmenden, Beobachtungen statt ausgearbeiteter Argumente einzubringen.
- Sie macht Annahmen leichter erkennbar und besprechbar.
- Sie erlaubt dem Organisationszwilling, ein Spiegel zu sein - kein Urteil.
- Sie unterstützt ein nicht-wertendes Gespräch über Muster und Bedingungen.
- Sie bereitet Führungskräfte darauf vor, verantwortliche nächste Schritte zu erkennen.

Gute Vorbereitung macht das Gespräch nicht weniger offen. Sie macht die Offenheit disziplinierter.

Die beste Vorbereitung ist einfach: wissen, warum das Gespräch jetzt wichtig ist, wahrnehmen, was unklar bleibt, und bereit sein, sich überraschen zu lassen.

## Die Verschiebung in der Vorbereitung

Ein Gespräch wird am hilfreichsten, wenn Führungskräfte davon wegkommen, eine Sicht zu beweisen, und beginnen zu erkunden, was die Organisation zeigt.

Fall präsentieren



**Beobachtungen teilen**

Lösung verteidigen



**Muster erkunden**

Einigkeit suchen



**gemeinsames Sehen schaffen**

Symptome erklären



**Annahmen prüfen**

Aktion beschleunigen



**nächste Schritte erkennen**

### WAS SIE INS GESPRÄCH EINBRINGEN SOLLTEN

- Einen realen Führungsmoment.
- Beispiele für das, was sich wiederholt.
- Fragen, die Sie nicht allein beantworten können.
- Offenheit für andere Lesarten.
- Geduld mit dem, was noch nicht klar ist.

# Was vor dem Gespräch vorzubereiten ist

## Vor dem Gespräch

### Den Moment klären

Welche Entscheidung, Spannung, Veränderung oder Führungsfrage macht dieses Gespräch jetzt wichtig?

### Den Druck wahrnehmen

Wo ist die Dringlichkeit hoch? Wo verengt Druck den Blick möglicherweise zu schnell?

### Beispiele sammeln

Bringen Sie konkrete Momente, wiederkehrende Situationen oder Signale ein. Machen Sie daraus nicht zu früh Argumente.

### Annahmen locker halten

Benennen Sie, was Sie vermuten, aber lassen Sie Raum dafür, dass der Organisationswilling etwas anderes zeigt.

## Während des Gesprächs

### Muster lesen, keine Werte

Der Organisationswilling ist ein Reflexionsinstrument. Nutzen Sie ihn, um zu fragen, welche Muster sichtbar werden.

### Nicht wertend bleiben

Ziel ist nicht, Menschen, Funktionen oder Teams zu beschuldigen. Ziel ist, Bedingungen klarer zu sehen.

### Unterschiede hören

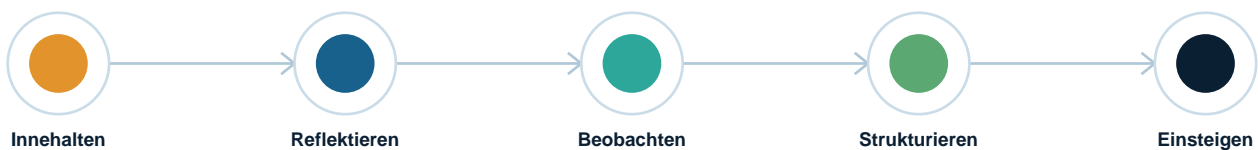
Unterschiedliche Erfahrungen können verschiedene Teile desselben organisationalen Musters sichtbar machen.

### Nächste Schritte entstehen lassen

Erzwingen Sie keine Lösung zu früh. Lassen Sie zuerst die Situation sichtbar werden.

# Die Vorbereitungssequenz

Eine hilfreiche Vorbereitung muss nicht lang sein. Sie muss Aufmerksamkeit von unmittelbarer Aktion zu besserem Sehen verschieben.



Die Frage verändert sich von "Was sollen wir tun?" zu "Was muss sichtbar werden, bevor wir den nächsten Schritt wählen?"

## Das Gespräch gut nutzen

Ein Geführtes Klarheitsgespräch ist kein Meeting, das man gewinnen muss. Es ist ein geschützter Raum für strukturierte Reflexion. Je besser Teilnehmende bei dem bleiben können, was sichtbar wird, desto hilfreicher wird das Gespräch.

- Füllen Sie die Reflexion ehrlich und ohne Überarbeitung Ihrer Antworten aus.
- Bringen Sie ein oder zwei aktuelle Situationen mit, in denen Klarheit wichtig wäre.
- Erwarten Sie Fragen, die den Weg von Erklärung zu Aktion verlangsamen.
- Nehmen Sie wahr, was Sie im Organisationszwillings überrascht.
- Lassen Sie nach dem Gespräch Raum, bevor Sie Einsicht in ein Programm übersetzen.

### Die Rolle des Organisationszwillings

Der Organisationszwilling gibt Struktur für das, was sonst fragmentiert bleibt. Er hilft Führungskräften, ausgewählte Muster in Entscheidungsfindung, Management, Führung, Organisation, Fähigkeit und Kontext zu sehen.

Seine Rolle ist nicht, die Organisation zu beurteilen. Seine Rolle ist, das Gespräch fundierter zu machen.

### Die Rolle der Begleitung

Die Begleitung hält die Struktur des Gesprächs. Sie sagt Führungskräften nicht, was sie tun sollen. Sie hilft, das Sichtbare zu lesen und zu erkennen, wo informiertes Handeln beginnen kann.

## Eine erste Reflexion

Vor Ihrem Geführten Klarheitsgespräch können fünf Fragen helfen:

1 Welcher Führungsmoment macht dieses Gespräch jetzt nützlich?

2 Was wollen wir klarer sehen?

3 Wo handeln wir möglicherweise auf Basis von Annahmen statt Beobachtungen?

4 Welche Muster vermuten wir, ohne sie bereits benennen zu können?

5 Wie könnte ein verantwortlicher nächster Schritt nach dem Gespräch aussehen?

**Bereiten Sie sich auf Sehen vor, nicht auf Verteidigung.  
Je besser das Sehen, desto verantwortlicher der nächste Schritt.**