



Die Klarheitslinse

Gerade in Teams passiert das Unausweichliche: Alle hören dasselbe, und doch versteht jede Person etwas anderes. Was harmlos beginnt («Wir sind uns einig, oder?»), endet oft im Durcheinander. Willkommen in der Welt der Annahmen!

■ Von Melissa Schlimm

Warum «Ich dachte, das wäre klar» zu den teuersten Sätzen in Teams gehört

Montagmorgen, kurz vor 9 Uhr. Das erste Projektmeeting neigt sich dem Ende zu. Das Team ist anwesend – zumindest körperlich. Einige kämpfen noch mit dem Wochenende, andere mit zu wenig Schlaf, und der erste Kaffee wirkt nur langsam.

Lisa, die Projektleiterin, hat über das Wochenende alle Fakten zusammengetragen, im Meeting vorgetragen und fragt: «Also, sind wir uns einig? Bis Freitag ist der Prototyp fertig, damit ich ihn dem Kunden zeigen kann?» Alle nicken.

Willkommen im Klub der teuren Missverständnisse

Freitagnachmittag. Dasselbe Team sitzt virtuell zur «Prototyp-Abnahme» zusammen, und der Grossteil wäre gerne schon im Wochenende. Lisa öffnet erwartungsvoll die Datei. Sie blickt auf ein schwarz-weisses visuelles Skelett ohne Funktionen.

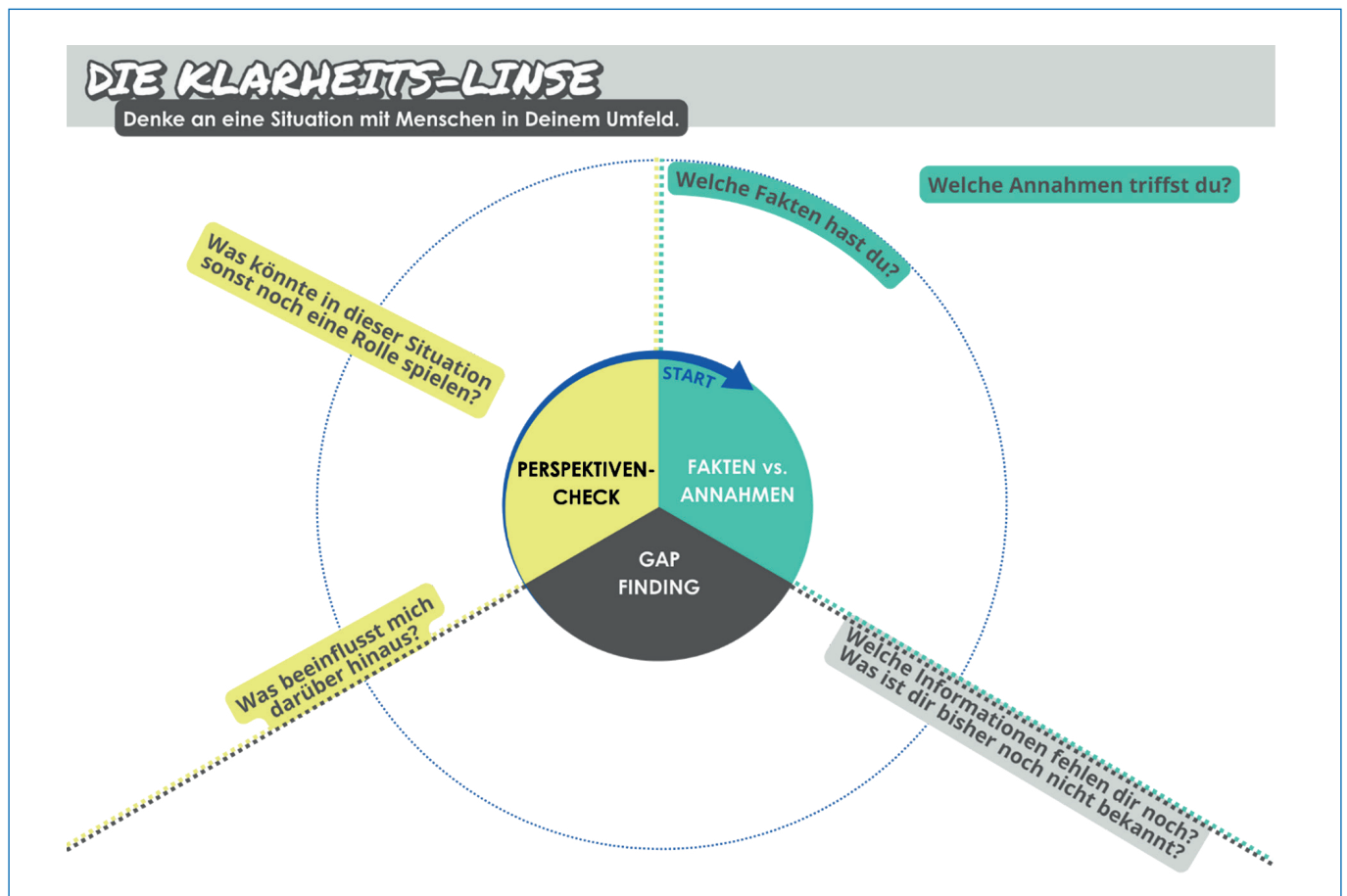
Marc, der UX-Designer, schaut zufrieden auf seinen Wireframe und fragt sich, wieso dieses Meeting 30 Minuten dauern soll. Tom, der Webdesigner, und Mike, der Entwickler, warten auf ihren Einsatz und fragen sich, warum sie eingeladen wurden. «Wo ist der Prototyp?», fragt Lisa.

«Das ist der Prototyp», antwortet Marc irritiert und leicht gereizt, denn er hat den Wireframe erfolgreich dazwischen geschoben und den visuellen Entwurf erfolgreich fertiggestellt. Lisa dachte an eine funktionierende Demo. Tom ging davon aus, dass die Deadline ihn noch nicht betrifft, und Mike fragt sich zum wiederholten Mal, warum er überhaupt im Meeting sitzt. Verständnislosigkeit auf allen Seiten.

Das Problem: Alle glauben, sie meinen dasselbe

Menschen sitzen im selben Raum, nehmen am selben Meeting teil und verlassen das Gespräch mit völlig unterschiedlichen Vorstellungen. Ein Prototyp nimmt die Form eines Wireframes an, wird zum klickbaren Mockup und zur funktionierenden Demo – vielleicht sogar zu einem verkaufsfähigen Produkt.

Ein deutlich sichtbares Element ist sofort erkennbar: Die Vorstellung entsteht durch das Verantwortungsbewusstsein und das Verständnis der jeweiligen Aufgabe. Was jemand



Die Klarheitslinse



meint, hängt also davon ab, welche Rolle diese Person hat, was sie gewohnt ist und was sie für selbstverständlich hält. Oder anders gesagt: Jede Person bringt ihre eigene Brille mit, durch die sie auf das Projekt blickt.

Die Lösung? Keine neue Supermethode, sondern ein Perspektivwechsel, den ich in Coachings und Workshops immer wieder einsetze: die Klarheitslinse (siehe Abbildung Seite 9).

Sie übersetzt vermeintliches Einverständnis in echtes gemeinsames Verständnis – in drei Schritten mit jeweils drei Fragen.

Schritt 1: Fakten vs. Annahmen – was wissen wir eigentlich wirklich?

In vielen Meetings entsteht der Eindruck von Einigkeit, und als wären alle auf demselben Kurs und wollten dasselbe erreichen. Tatsächlich ist es oft eher ein kollektives Hoffen als eine echte Übereinstimmung. (Die politischen Spielchen lassen wir aussen vor.)

An dieser Stelle lohnt sich daher der Klarheitscheck:

1. Welche Fakten haben wir?

- a) Was genau wurde bereits entschieden? (Schriftlich und nicht nur gefühlt!)
- b) Welche Zahlen, Daten, Deadlines oder Termine sind verbindlich? (Verbindlich heisst dabei abgesprochen und nicht der übertriebene Wunsch, andere mit schnellen Ergebnissen zu begeistern.)
- c) Was steht schwarz auf weiss? (Hat jede Person denselben Kenntnisstand und versteht die eigene Rolle?)

2. Welche Annahmen treffen wir?

- a) Gehen wir davon aus, dass «fertig» für alle dasselbe bedeutet? (Stichwort: Prototyp)
- b) Ist wirklich klar, wer was bis wann macht? (Stichwort: Rollenklärung unter Berücksichtigung von Machbarkeit und Rollenverständnis)
- c) Welches stille Wunschenken muss geäußert und gehört werden? (Stichwort: Umdenken)

3. Was wissen wir (noch) nicht?

Die vermutlich wichtigste Frage und gleichzeitig die am seltensten gestellte. Denn erst



wenn jemand offen sagt: «Das haben wir nicht geklärt», kann echte Klarheit entstehen.

- a) Gibt es Schritte im Prozess, die wir «einfach voraussetzen»?
Konkret: Wer macht den nächsten Schritt und wann? Ist allen wirklich klar, wie es weitergeht, oder ist nur das Ziel, nicht aber der Weg, allen klar?
- b) Wo fehlt ein Puzzleteil, damit der Ablauf funktioniert?
Konkret: Freigaben, Informationen von anderen Teams, technische Schnittstellen etc. Ein fehlendes Puzzleteil lässt alles ins Stocken geraten.
- c) Was passiert, wenn jemand ausfällt oder etwas nicht rechtzeitig fertig wird?
Konkret: Gibt es einen Plan B? Eine unbequeme Frage, die im Ernstfall die Nerven aller Beteiligten rettet.

Mit diesen Fragen veränderst du den Ton im Meeting von «Wir hoffen, dass es gut geht» zu «Wir klären, wie es gut geht.»

Schritt 2: Gap-Finding – die unbequemen Lücken aufdecken

Jetzt wird es spannend und manchmal auch ein bisschen unangenehm. Denn sobald zwischen Fakten und Annahmen unterschieden wird, werden Lücken sichtbar. In Teams verhalten sie sich wie schwarze Löcher: Sie verschlucken Zeit, Geld und Nerven.

Der Klassiker unter den übersehenen Lücken:

- Wer macht konkret was, bis wann und mit welchem Ergebnis?
- Was passiert, wenn jemand ausfällt oder prioritätenbedingt abspringt?
- Gibt es Abhängigkeiten, die nie explizit benannt wurden?
- Was bedeutet «fertig» eigentlich genau?

Der unbequeme Teil: Meistens kennt niemand diese Antworten genau, aber alle gehen davon aus, dass sie klar sind, bis sie es eben nicht mehr sind.



Dem Klarheitscheck können daher an dieser Stelle drei Ebenen der Lücken-Logik hinzugefügt werden.

1. Aufgaben-Lücken: Was konkret zu tun ist und was nicht?

Diese Ebene klärt die operative Basis, also das, was oft «eh klar» ist und möglicherweise eben doch nicht. Das Ziel ist, Klarheit über Zuständigkeiten, Ergebnisse, Zeitrahmen und Definitionen zu finden.

2. Prozess-Lücken: Wo fehlt Struktur im Ablauf?

Hier geht's um die Verbindungen, also das, was zwischen den To-dos geschieht, oder

eben nicht. Das Ziel ist, sicherzustellen, dass der Ablauf funktioniert, und zwar nicht nur auf dem Papier.

3. Kommunikations-Lücken: Was wurde (noch) nicht besprochen?

Jetzt wird's zwischenmenschlich und sehr relevant. Das Ziel ist, Raum für das zu schaffen, was zwar nicht ausgesprochen wurde, aber entscheidend ist.

Schritt 3: Perspektivencheck – die Einflüsse sichtbar machen

Jetzt wird es psychologisch, denn was auf den ersten Blick wie ein sachliches Projektproblem aussieht, hat oft unsichtbare Mitspieler. Spannungen, Annahmen oder Loyalitäten, die niemand anspricht, aber jede Entscheidung still und leise einfärben. Der Perspektiven-Check bringt diese mit drei kleinen Fragen und grosser Wirkung auf den Tisch:

1. Was beeinflusst uns im Hintergrund?
 - Unklarheiten im Management?
 - Druck aus anderen Projekten?
 - Persönliche Konflikte?
 - Politische Agenden?
 - Unterschiedliche Ziele?
2. Wer sitzt trotz unsichtbarem Einfluss (noch) nicht mit am Tisch?
 - Betroffene oder unbequeme Kollegen, die nie gefragt wurden?
 - Schnittstellen, die übergangen werden?
 - Bereiche, die aus strategischen Gründen aussen vor gehalten werden?
3. Welche unausgesprochenen Erwartungen oder Denkweisen steuern unser Verhalten?
 - Glaubenssätze wie «Wir müssen schnell sein» oder «Hier darf kein Fehler sichtbar werden»?
 - Ängste wie «Wir können nicht alle unsere Karten offenlegen, weil das andere ausnutzen werden»?
 - Versprechen, auch Karotten genannt, die die nächste Beförderung versprechen

Beim Perspektivencheck gilt es, anders als bei den drei Ebenen der Lücken unsichtbare Steuerungen wie Glaubenssätze oder unausgesprochene persönliche Erwartungen herauszuarbeiten. Im Unterschied zu Kommunikationslücken gilt es nicht, die sachlichen Lücken im Projekt zu kommunizieren, sondern die persönlichen im Hintergrund wirkenden Kräfte zu verstehen. Bei den Prozesslücken ging es um Abfolgen, Zuständigkeiten und Schnittstellen, also um Planung, Ablauf, und im besten Fall, Dokumentation.

Beim Perspektivencheck wird grösser gedacht. Plant jemand einen nicht erwähnten Urlaub? Arbeitet jemand gleichzeitig an drei wichtigen Projekten? Traut sich jeder, die eigene Meinung mitzuteilen, oder will niemand negativ auffallen? Existieren «Kenn ich»- und «Brauch ich nicht»-Typen, die Veränderungen blockieren?

Fazit: Die konkrete Anwendung der Klarheitslinse im Team

Ob Projekt-Kick-off, Übergabe oder Krisensitzung. Überall dort, wo viele Gedanken aufeinandertreffen, lohnt sich der klare Blick mithilfe der Klarheitslinse. Nutze die drei Schritte mit jeweils drei Fragen und einem Ziel: Missverständnisse verhindern, bevor sie teuer werden.

Wenn sie wie Zusatzaufwand klingt, hilft eine alternative Sicht, nämlich sie als Investition in Qualität, Verlässlichkeit und gesunden Teamspirit anzusehen. Setz dir also beim nächsten Meeting die Brille auf, frag nach Fakten, erkenne Lücken und Sorge für Klarheit mit der Vorlage:

Denn Klarheit ist keine Technik. Sie ist eine Haltung – und sie beginnt bei dir.



AUTORIN

Melissa Schlimm ist Executive Coach, Führungskräftetrainerin und Autorin. Sie leitet die ameliorate gmbh und setzt sich international für Leadership, Mentoring und die Förderung weiblicher Führungskompetenz ein. Bekannt ist sie u. a. durch «Das Mentoring Journal».



Fachwissen to go – jetzt in der WEKA Digital Library App

Jetzt installieren und Ihren Newsletter auch unterwegs lesen!

