

Wie Top-Teams in der Transformation lernfähig werden

Anna Jantscher / Barbara Buzanich-Pörtl

Transformationen scheitern selten an der Strategie, sondern daran, dass es Teams schwerfällt, Neues zu lernen. Besonders sichtbar wird das an der Spitze von Organisationen: **Top-Management-Teams** sollen Orientierung geben und neue Wege vorleben – während ihre Stressmuster, Erfolgsrezepte und blinden Flecken genau das verhindern. Wie kommen Teams aus dieser Falle heraus? Indem sie die Kamera umdrehen: weg von den anderen, hin zu sich selbst. Vom Außen ins Innen. Vom Aushalten ins bewusste Gestalten.

Die Anspannung im Vorstandsteam ist hoch. Es stehen weitreichende Entscheidungen an, jede:r weiß: Es geht um viel. Einzelne müssen für den eigenen Bereich verzichten, um das gemeinsame Ziel zu ermöglichen – bei gleichzeitiger Unsicherheit, was überhaupt den entscheidenden Unterschied macht. Im Meeting wird der Ton schärfer. Persönliche Stressmuster setzen sich durch. Nicht alle Entscheidungen werden getroffen. Nach dem Meeting folgen Enttäuschung – und bilaterale Gespräche über das „schwierige Verhalten“ Einzelner.

Solche Situationen sind vielen bekannt. Top-Führungskräfte in Transformationen stehen vor einer besonderen Herausforderung: Sie sollen das Neue gestalten, ohne genau zu wissen, wie es aussieht. Gleichzeitig greifen sie auf Referenzen aus der Vergangenheit zurück – auf das, was früher erfolgreich war. Individuelle Erfolgsmuster werden reaktiviert, um sich durchzusetzen. Genau das

blockiert jedoch das Lernen, das jetzt gebraucht wird. Nicht selten sagen Mitarbeitende: Wenn sie es dort oben nicht schaffen, wie soll dann die Transformation insgesamt gelingen?

Eine neue Spielfähigkeit für eine steigende Komplexität

Diese Dynamik bringt auf den Punkt, worum es heute in Transformationen geht. Unabhängig davon, wie groß die Not ist (und da erleben wir ein breites Spektrum, von „5 nach 12“ bis „Wir wollen fit bleiben“), trifft ein Treiber fast alle Organisationen: Unsere Zukunft bleibt unsicherer und unplanbarer und Organisationen brauchen eine neue Spielfähigkeit für diese steigende Komplexität. Diese neue **Spielfähigkeit** zu erlernen, geht nicht nebenbei und erweist sich häufig als Roadblocker.

Top-Management-Teams stehen an vorderster Front: Bei ihnen zeigen sich alle Muster und Dynamiken des Veränderungsprozesses – konzentriert und oft schmerzhaft sichtbar. Gleichzeitig sollen sie Vorbilder sein und alle mitnehmen. Wir haben nicht nur einmal erlebt, dass Transformationen genau hier scheitern: die Ungewissheit zu groß, die eigenen Überzeugungen und Stressmuster zu

„Bei Top-Management-Teams zeigen sich alle Muster und Dynamiken des Veränderungsprozesses.“



stark, die Reflexionsfähigkeit zu gering. Das sagen wir nicht mit erhobenem Zeigefinger, sondern aus tiefem Verständnis dafür, wie herausfordernd solche Veränderungen sind und wie schwer der Druck auf den Schultern sein kann.

„Wir haben wirkliches Entwicklungspotenzial und das verlangt viel persönliche Impulskontrolle. Ich merke jetzt schon, wie sich diese Reise lohnen wird, aber das wird nicht leicht!“ – so ein Vorstandsmitglied des oben beschriebenen Teams. Sie haben sich von Anfang an entschieden, sich im Transformationsprozess begleiten zu lassen und bewusst auf ihre Teamentwicklung zu achten. Sie wissen: Fordernde Zeiten bringen unangenehme Situationen und Entscheidungen – und deshalb wollen sie sich miteinander weiterentwickeln.

Neue Muster, Kompetenzen und Dynamiken etablieren

Ein zentraler Hebel war, die dysfunktionale Dynamik des Entscheidungsmeetings offen aufzugreifen. Denn in vielen Teams entsteht mit der Zeit das, was von **Gervase Bushe** als „Interpersonal Mush“ beschrieben wird: unausgesprochene Annahmen, verhärtete Bilder voneinander („Wenn der/die so ist, dann ...“), Gespräche im informellen Raum statt im Team. Was sich als Muster durchzieht: Teammitglieder teilen ihre Erfahrungen nicht miteinander. Man bleibt für sich, redet im inoffiziellen Raum über die anderen, entlädt die intensivsten Emotionen und schafft es so, ziemlich lang in dysfunktionalen Beziehungen zu bleiben. Solange alles funktioniert, bleibt das folgenlos. In Transformationen wird es zum Lernhindernis. Denn: Systemlernen und Reflexionsfähigkeit – also neue Muster, Kompetenzen und Dynamiken etablieren zu können – werden so fast unmöglich.

Dem Vorstandsteam haben wir den **Erfahrungswürfel** von Gervase Bushe vorgestellt – ein Reflexionsmodell mit vier Ebenen: Beobachtung, Gedanken, Gefühle und Wollen. Die Vorstandsmitglieder sollen sich konkret auf das Entscheidungsmeeting beziehen, Momente finden, die sie an anderen aufgeregt haben, und diese nach der Struktur des Modells vorbereiten. Diese teilen sie dann mit der Person vor versammelter Runde. Die adressierte Person darf die Aussage nur mit eigenen Worten wiederholen (paraphrasieren), nicht antworten. Natürlich unterstützen wir, wo es notwendig ist, aber in Summe gelingt es wirklich gut. Und

REFLEXIONSFRAGEN

Drei Fragen zum Mitnehmen

1. *Wo drehen wir die Kamera hin? Auf die anderen (was die nicht können, was die falsch machen) oder auf uns selbst (was wir beitragen, was wir verändern können)?*
2. *Wie groß ist der Gap? Zwischen dem, wie wir glauben zu wirken, und dem, wie wir tatsächlich wirken? Holen wir ehrliches Feedback ein – oder vermeiden wir es?*
3. *Können wir dem Unangenehmen begegnen? Oder weichen wir aus, werden starr, greifen an? Und: Wo könnten wir das in einem geschützten Rahmen üben?*

„In vielen Teams entsteht mit der Zeit das, was von Gervase Bushe als ‚Interpersonal Mush‘ beschrieben wird.“

das Staunen ist groß: darüber, welche Wirkung das eigene Verhalten erzeugt, obwohl die Intention eine ganz andere ist.

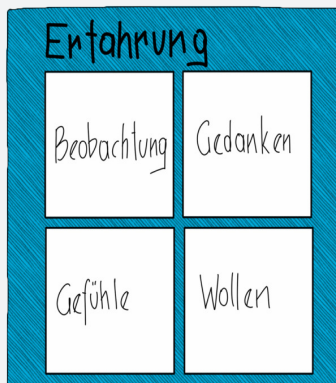
Drei zentrale Aspekte für die Teamentwicklung

So ein Moment ist für uns ein Magic Moment, körperlich spürbar, oft Gänsehaut auslösend. Drei Aspekte sind aus unserer Sicht zentral:

„We are turning the camera around“ – damit Lernen möglich wird

Lernen entsteht, wenn Teams den Blick von den anderen auf sich selbst richten. Nicht im Sinne von Selbstoptimierung, sondern als kollektive Selbstbeobachtung. Was passiert hier zwischen uns – und welchen Beitrag leisten wir selbst dazu? Wenn Entwicklung im Mittelpunkt steht, geht es genau darum: das Innenleben und die Haltungen weiterentwickeln, damit ein guter Entwicklungsbeitrag geleistet werden kann. Was geschieht im Inneren, das sich auf das Außen auswirkt? Was sind in-

Clear Leadership und der Erfahrungswürfel



Der Erfahrungswürfel des kanadischen Gruppendynamik-Experten und Universitätsprofessors Gervase Bushe ist ein Modell, um menschliche Wahrnehmung besser zu verstehen. Es unterscheidet vier Aspekte:

1. **Beobachtungen:** Das, was „objektiv“ auch ein Alien beobachten und beschreiben würde.
2. **Gedanken:** Dies sind die Interpretationen und Stories, die ich mir dazu mache.
3. **Gefühle:** Das, was diese Beobachtung und meine Interpretation bei mir an Gefühlen auslöst.
4. **Wollen:** Das, was ich aus dem heraus brauche, um weiterdenken oder -gehen zu können.

dividuelle und kollektive Automatismen, Muster, Glaubenssätze? Es geht darum, die Kamera also nicht nur auf andere zu richten, sondern auf sich selbst und das eigene Team.

Ein großer Unterschied: Wie ich glaube, dass ich bin – und wie ich tatsächlich wirke

Dieses Phänomen beschreiben **Chris Argyris** und **Donald Schön** als „espoused theory“ (Wie wir sagen, dass wir handeln) und „theory in use“ (Wie wir tatsächlich handeln). Zwischen dem Bild, das wir von uns haben, und der Wirkung, die wir erzeugen, klafft oft eine Lücke. Das wird in Veränderungsprozessen ein Problem: Lernen wird verhindert, wenn niemand sagt, wie das eigene Wirken ankommt. Gerade Top-Management-Teams bekommen dazu selten ehrliches Feedback. Macht wirkt als Barriere. Fast kein Vorstand wird so gesehen und erlebt, wie er oder sie selbst meint, gesehen zu

Literaturquellen



Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley
Boos, Frank; Buzanich-Pörtl,

Barbara (2025): Moving Organizations. Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Bushe, Gervase R. (2009): Clear Leadership. Sustaining Real Collaboration and Partnership at Work. Boston/London: Nicholas Brealey Publishing.

werden. Der „Gap“ ist oft riesig, das Potenzial groß. Doch genau diese relevanten Themen nach oben zu spülen, braucht viel Vertrauensarbeit, Zeit und stabilen Boden. Denn: Das fühlt sich unangenehm an!

„Unter Druck greifen evolutionär vertraute Muster.“

Üben in der Praxis: Dem Unangenehmen wirklich begegnen können

Unter Druck greifen evolutionär vertraute Muster: Angriff, Rückzug, Erstarren, Ausblenden. Das schützt kurzfristig. Aber wenn Führungskräfte gestaltend wirken wollen, macht so ein Verhalten unfrei. Es hindert Reflexionsfähigkeit. Der Grad an Freiheit steigt erst, wenn Teams sich auch dem Unangenehmen zuwenden können. Und genau das gilt es zu lernen. Schritt für Schritt. Die Belohnung kommt meist verzögert, aber sie kommt!

Indem sich das Vorstandsteam die unangenehmen Verhaltensweisen spiegelte, wurden Dynamiken sichtbar. Erste gemeinsame Entwicklungsziele konnten entschieden werden.

Resonanzräume verankern – wie Lernen ins System kommt

Solche **Resonanzräume** – bewusst gestaltete Orte und Zeiten, in denen Teams ihre Dynamiken reflektieren, neue Muster erproben und gemeinsam lernen – sind ein zentraler Hebel für Transformationen. Sie sind Schauplatz und Übungsfeld für das Neue und repräsentieren das prozesshafte, iterative Vorgehen, das im Unsicheren gebraucht wird.

„Transformation gelingt nur, wenn verschiedene Teams im System Entwicklungsräume bekommen.“

Was wir am Beispiel des Vorstandsteams gezeigt haben, gilt nicht nur für die Spitze. Transformation gelingt nur, wenn verschiedene Teams im System solche **Entwicklungsräume** bekommen –

„Jedes Team trägt ein spezifisches Puzzle-Teil zur Gesamttransformation bei.“



je nach Rolle mit unterschiedlichem Fokus. Jedes Team trägt ein spezifisches Puzzle-Teil zur Gesamttransformation bei. Deshalb sind folgende Team-Konstellationen spielentscheidend:

1. Top-Management-Teams: Orientierungsgebend, Identifikationsfiguren, unter besonderer Beobachtung. Alle Ambivalenzen treffen sich hier. Sie lernen neue Entscheidungsmuster, geben Führung ab und brauchen dafür neue, rhythmisierte Formate.

2. Transformationsteams: Abteilungen oder Kernteams, die für den Prozess gebildet werden. Für sie ist die Journey wie eine Achterbahn. Sie ecken als Erste an und spüren die Herausforderungen zuerst. Gleichzeitig finden sie oft früher als andere die Stellschrauben. Und das motiviert unglaublich.

3. Temporäre, prototypische Teams: In unserem Buch „Moving Organizations“ nennen wir sie auch agile Teams. Sie erproben, was die Zukunft brauchen könnte: inhaltlich, sozial und zeitlich.

4. Führungskräfte mit ihren Teams: Als Multiplikatoren entwickeln Führungskräfte ihre Teams mit, damit diese das zukünftige Spiel mitspielen können. Dafür brauchen sie spezifische Resonanzräume.

Transformation ist kein Sprint, sondern ein Marathon

Zurück zu unserem Vorstandsteam: Drei Monate nach dem schwierigen Meeting und der intensiven Reflexionsarbeit sitzen sie wieder zusammen. Wieder weitreichende Entscheidungen, wieder Verzicht, wieder Unsicherheit. Aber diesmal ist etwas anders. Der Ton bleibt auch unter Druck konstruktiv. Als ein Vorstandsmitglied merkt, wie das alte Stressmuster hochkommt, spricht es das direkt an: „Ich merke gerade, wie ich in meinen Angriffsmodus gehe. Das hilft uns nicht weiter. Lasst mich noch mal neu ansetzen.“ Die Kolleg:innen nicken – sie kennen das von sich selbst. Fast alle Entscheidungen werden getroffen. Und hinterher sagt jemand: „Das war anstrengend, aber wir haben’s geschafft. Gemeinsam.“

Das ist kein Happy End, sondern ein Zwischenstand. Transformation ist kein Sprint, sondern ein Marathon mit vielen Etappen. Aber genau solche Momente zeigen: Es lohnt sich. Für die Teams, für die Organisation, für die Menschen. Wenn wir bereit sind, die Kamera umzudrehen, dem Unangenehmen zu begegnen und Schritt für Schritt neue Muster einzuüben, wird aus dem Aushalten ein Gestalten. Und das ist spürbar – für alle. **c!**



Anna Jantscher

ist seit zehn Jahren leidenschaftliche Organisationsberaterin und Miteigentümerin bei der Beratergruppe Neuwaldegg. Genauso wie Barbara Buzanich-Pöttl versucht sie ununterbrochen, in neue, unbeachtete und auch unangenehme Gefilde vorzudringen, einzutauchen und die wichtigsten Erkenntnisse weiterzugeben.



Barbara Buzanich-Pöttl

ist seit zehn Jahren leidenschaftliche Organisationsberaterin und Miteigentümerin bei der Beratergruppe Neuwaldegg. Genauso wie Anna Jantscher versucht sie ununterbrochen, in neue, unbeachtete und auch unangenehme Gefilde vorzudringen, einzutauchen und die wichtigsten Erkenntnisse weiterzugeben.