

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 1

## 16

## Schicksalsgemeinschaft

Dynamiken in Top Management Teams



### Gefolgschaft macht mächtig

Wie Ambition hilft, Einfluss zu gewinnen

### Im Zweifel – lieber nicht

Zur Besetzung von Top Management Positionen

### Intervention ohne Sauerstoff

Teaming an der Unternehmensspitze

### Durch dick und dünn

Erfahrungen aus 30 Jahren Spider Murphy Gang

### Anreiz oder Gängelei?

Mit Nudging Organisationen bewegen

# Zerreißproben in Management Teams

## Wie Vernetzung gelingen kann

Robert André, Anke Brandt, Alexander Dumschat und Christiane Glatzel

*Druck gab es immer schon. Neu ist jedoch das atemberaubende Tempo von Veränderungen. Dazu kommen Komplexität und extreme Unsicherheit. Die bekannten Managementwerkzeuge zur Analyse und Planung versprechen zwar Übersicht und Vorausschau, geben aber faktisch immer seltener eine verlässliche Entscheidungsgrundlage her. Zugleich stehen Top Management und Organisationen vor der Herausforderung, noch schneller und flexibler auf Märkte eingehen zu müssen und dabei Qualität und Preis zu verbessern. Wie kann das gelingen?*

Die Qualität, Flexibilität und Innovationskraft jeder Organisation ist abhängig von der Arbeitsfähigkeit jener, die die einzelnen Hierarchie-Ebenen und Unternehmensbereiche miteinander verknüpfen. Bleiben Führungskräfte, Abteilungen oder Bereiche in ihrem Denken und Handeln auf die eigenen Grenzen beschränkt, sind sie unterkomplex und können den Anforderungen nicht mehr genügen. Es bedarf daher an den richtigen Stellen funktionsfähige Management Teams oder Projektgruppen, die gemeinsam passende Antworten entwickeln – und das im laufenden Betrieb. Zukunftsfähige Strategien hervorzubringen, nennenswerte Ressourcen einzusparen oder Innovationen zu kreieren, gelingt zunehmend nur noch im intelligenten Zusammenspiel der relevanten Akteure.

Genau hier wird es unbequem. Die Zusammenarbeit über Bereichs- und Organisationsgrenzen hinweg ist zwar notwendig und gewünscht, sie steckt aber voller Zerreißproben. Die wechselseitigen Abhängigkeiten und Rückkoppelungen zwischen den Geschäftsbereichen haben schon im «Normalbetrieb» ein Ausmaß erreicht, bei dem die in den Organisationen tradierten Rollen, Funktionen und Zuständigkeiten in vielen Fällen nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen passen. Wenn dann durch Fusionen, Standortverschiebungen oder neue Anteilseigner die Unsicherheiten weiter zunehmen, bleibt es

nicht aus, dass Machtdynamiken das Geschehen bestimmen. Niemand möchte am Ende als Verlierer dastehen.

Die hier angedeuteten Entwicklungen außerhalb und innerhalb einer Organisation bleiben nicht folgenlos. Die Unternehmensführung kann nicht mehr ausschließlich der führende Geist sein, welcher die großen Entscheidungen trifft und deren Umsetzung überwacht, sondern sie muss zu einem Modell für die Organisation werden, das die unverzichtbare Grundorientierung für das hoch vernetzte Unternehmensgefüge darstellt. Was bedeutet das? Durch die Art und Weise seines Auftretens setzt ein Führungsteam den Maßstab für das, was im Unternehmen denkbar, ansprechbar und entscheidbar ist. Die Unternehmensführung ist auf subtile Weise die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit der Teams im Unternehmen. Denn diese Teams sind gleichwohl von den Botschaften abhängig, die die Unternehmensspitze ausstrahlt. Dabei ist wesentlich, wie Entscheider und Entscheider-Teams mit den auftretenden Zerreißproben umgehen. Diese kommen insbesondere dort zum Vorschein, wo Organisationen über flexible Projektstrukturen neue Formen der Wertschöpfung generieren wollen. Nach unserer Einschätzung haben jene Top Management Teams, die sich diesen unbequemen Spannungen stellen, gegenüber anderen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

### **Tempo rausnehmen: Innehalten, um voran zu kommen**

Nur wenn es noch schneller geht, geht es überhaupt weiter. Wer sich dieser Logik verweigert, ist drauẞen. Innovationen, Wachstum und Erfolg resultieren zu einem groẞen Teil aus dieser Formel. Freiwillig Tempo herausnehmen, scheint keine Option. Denn: Wäre das nicht ein Zeichen von Schwäche? Die anderen schlafen nicht.

Und doch gibt es Prozesse, die ihre Zeit brauchen und mit denen sich insbesondere Entscheider und ihre Führungsteams befassen müssen. Sich klar zu werden, was tatsächlich ansteht, damit die Organisation zukunftsfähig bleibt, braucht seine Zeit. Und es bedarf ungeteilter Aufmerksamkeit, die von der Wucht des Tagesgeschäfts regelrecht pulverisiert wird. Wenn wir ehrlich sind, lassen wir uns vorzugsweise dann vom Dringlichen einnehmen, wenn die anstehenden Problemstellungen nicht mit vertrauten Maßnahmen und Strategien beantwortet werden können. Schauen wir doch genauer hin, ist es unvermeidbar, sich mit Themen auseinanderzusetzen, die oft mit unangenehmen Gefühlen besetzt sind. So ist jeder Veränderungsprozess – und sei er rational noch so nachvollziehbar – mit einem schmerzhaften Abschiednehmen von Vertrautem verbunden, das bis dahin allen im Unternehmen Sicherheit und Identität gegeben hat. Ähnlich ist es, wenn es darum geht, das Miteinander im Leitungsteam gemeinsam zu reflektieren, welches nie widerspruchsfrei sein kann.

### **Die Klappe aufmachen: Die eigene Existenz riskieren, um sie zu sichern**

Damit unternehmerische Entscheidungen getroffen werden können, die in die Zeit passen und Erfolg bringen, ist es sinnvoll, die Erfahrungen, Intuitionen und kreativen Blicke der Mitarbeiter einer Organisation einzubeziehen. Damit dies möglich wird, gilt es, in der Organisation ein Klima zu schaffen, in dem auch bisher unbekannte Perspektiven oder kritische Stimmen Gehör finden. Nimmt man diese Haltung ernst, wird eine weitere Zerreiẞprobe offensichtlich, die sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern einiges abverlangt: Führungskräfte müssen sich selbst und ihrem Team verdeutlichen, dass die zu findenden Antworten tatsächlich nur im Zusammenspiel entwickelt werden können. Die Mitarbeiter hingegen kommen nicht darum herum, sich mit den realen Unsicherheiten und Marktbedingungen ihres Arbeitgebers auseinander zu setzen. Entscheider sind dann nicht mehr diejenigen, die fertige Strategien vorzeichnen. Sie haben dafür zu sorgen, dass überhaupt geeignete Strategien gefunden werden. Qua Rolle ist es an den Führungskräften, Arbeitsprozesse zu initiieren und in Bahnen zu lenken, in denen Teams Lösungen auch über Schnittstellen hinweg erarbeiten können. Seitens der Führungskräfte erfordert dies die Bereitschaft, Mitarbeitern sehr viel mehr Einfluss für ihre Ideen und Erfahrungen zu gewähren. Die Mitarbeiter

stehen ihrerseits vor der Herausforderung, die erweiterten Einflussmöglichkeiten zu nutzen und selbst mehr Verantwortung zu übernehmen, indem sie buchstäblich die Klappen aufmachen, sprich: Augen, Ohren und Mund öffnen, um Konflikte oder beispielsweise das Nicht-Funktionieren von Prozessen deutlich zu benennen.

Wie schwierig dieser Ansatz sein kann, zeigt sich zum Beispiel in Diskussionen um den richtigen Weg. So gibt es Kollegen, die ungefragt ihre Meinung teils vehement von sich geben und scheinbar jeden Fortschritt durch ständiges Äußern von Bedenken blockieren. Andererseits erleben wir, dass gerade als bockig klassifizierte Personen einen wichtigen Beitrag leisten können. In diesem Sinn ist es eine immer wichtiger werdende Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass Bedenken geäußert und auch gehört werden. Das schließt nicht aus, bloße Nörgler zu entlarven und wenig erhellende Vielredner zu stoppen. Konfliktfähigkeit ist an dieser Stelle ebenso gefragt, wie der Mut, geltende Tabus einer Unternehmenskultur bewusst zu übertreten. Unerwünschtes Verhalten beispielsweise wird angesprochen und nicht einfach hingenommen, ohne gleich alle mundtot zu machen. Hilfreich ist es, das anzusprechen, was tatsächlich wichtig ist, und Dinge nicht schön zu reden. Wenn sich Führungskräfte für die Beiträge von anderen öffnen, ist der Raum für konstruktive Diskussionen eröffnet. Wie zukunftsfähig eine Organisation ist, macht sich also nicht zuletzt daran fest, inwieweit sie kritischen Stimmen und Ideen Kredit gibt, die jenseits der Vorstellungswelt des engeren Zirkels des Managements entstanden sind. Das ist allerdings nur dann möglich, wenn auch innerhalb des Führungskreises Klarheit gesprochen und Kritik ausgehalten wird.

**«Erst wenn für alle, die es angeht, spürbar wird, wo eine Führungskraft steht, was sie antreibt und wohin sie will, kommen Menschen in Bewegung.»**

### **In Konkurrenz kooperieren: Abhängigkeiten zulassen, um wirkungsvoller zu sein**

Top Entscheider und Führungskräfte sind dann besonders wirksam, wenn es ihnen angesichts komplexer Herausforderungen gelingt, ihre Teams und Mitarbeiter zur Kooperation zu bewegen und sie zur Selbststeuerung zu befähigen. Es bedarf Teams, die Verantwortung übernehmen und sich mit allem, was sie auszeichnet, einbringen. Reflektierte Persönlichkeiten sind gefragt, die in der Lage sind, zu tun oder zu lassen, was für die Organisation und das Team jetzt am sinnvollsten ist. Doch eine solche selbstständige Haltung etabliert sich nicht von selbst, sondern hängt mittelbar vom Verhalten der Top Entscheider ab. Die entscheidende Frage lautet: Sind diese bereit und in der Lage, es zu riskieren, sich trotz ihrer erhöhten

## Fallvignette – Das Unausgesprochene in Worte fassen

In einer dreiköpfigen Institutsleitung gibt es Spannungen. Diese treten zu Tage, als elementare strategische Entscheidungen zu treffen sind. Doch dazu kommt es nicht, obwohl die Existenz des Instituts auf dem Spiel steht. Es wird klar, dass die akuten Spannungen aus einer nicht aufgearbeiteten Vorgeschichte resultieren: Das Institut entstand vor drei Jahren durch die Fusion mehrerer Abteilungen unterschiedlicher Organisationen. Zu einer wirklichen Integration der differenten Kulturen kam es in der Aufbauphase nicht. Trotz eines freundlichen Miteinanders hat sich ein unartikulierte Misstrauen gehalten. Im Moment der existenziellen Bedrohung wird sichtbar, dass das Institut faktisch in zwei Lager mit unterschiedlichen Kulturen geteilt ist. Erschwerend kommt hinzu, dass die mögliche zukunftsweisende Perspektive in dem komplexen Tätigkeitsfeld des Instituts nur schwer auszumachen ist. Aufkommende Vorschge versanden im Tagesgeschäft, das angesichts vakanter Stellen kaum zu schaffen ist.

Zwei der Zeitnot abgetrotzte ganztägige Workshops ermöglichen es der Institutsleitung, inne zu halten. Erstmals kommen wichtige Themen, die zuvor vermieden wurden, auf den Tisch: Die Ambitionen auf die Nachfolge des bald ausscheidenden Direktors wird erstmals angesprochen. Die Beteiligten überwinden sich, Gedanken und Gefühle zu veröffentlichen, die das Verhalten der anderen Mitglieder der Leitungsrunde wechselseitig auslösen. So entsteht eine neue Atmosphäre, die den Raum eröffnet, auch bislang Tabuisierte gemeinsam anzuschauen. Es entsteht ein wechselseitiges Verständnis über die Motive und Interessen der Einzelnen und damit ein gemeinsames Bild von der Vergangenheit und möglichen Zukunft des Instituts. Zunächst hat diese Klärung kaum Folgen für die Zusammenarbeit auf operativer Ebene. Die Vorbehalte in der Organisation halten sich auf der zweiten Führungsebene sowie bei den Mitarbeitern hartnäckig. Sie manifestieren sich insbesondere in einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe, die ein zukunftsweisendes Konzept entwickeln soll.

Das F hrungstrio entschließt sich, das bislang unausgesprochene Gegeneinander der Abteilungen auf einer Mitarbeiterversammlung für alle hörbar offen zu benennen. Zugleich wird für alle sichtbar, dass die unterschiedlichen Perspektiven auf das Institut wechselseitig anerkannt werden. Auf diese Weise gelingt es, auch bei den Mitarbeitern eine echte Auseinandersetzung darüber anzustoßen, wie sich das Institut zukünftig in seinem Markt positionieren kann und weiterentwickeln will.

Position in die Karten schauen zu lassen und die Asymmetrie der Beziehung zumindest phasenweise aufzulösen? Menschen lassen sich dann auf Teamwork ein, wenn sie wissen, mit wem sie dabei unterwegs sind. Erst wenn für alle, die es angeht, spürbar und erlebbar wird, wo eine Führungskraft steht, was sie antreibt und wohin sie will, kommen diese Menschen in Bewegung. Ein hierarchisch bedingtes Machtgefälle schließt eine Beziehung auf Augenhöhe nicht aus. Die große Herausforderung besteht für Entscheider und Führungskräfte darin, sich nicht nur bilateral gegenüber wenigen Vertrauten zu  ffnen, sondern vor dem versammelten Team Einblick in die persönliche Verfasstheit zu geben. Wenn Entscheider diesen Schritt wagen, erreichen sie ihre Mitarbeiter. Wer sich nicht mehr hinter seiner Rolle oder anderen Funktionsträgern versteckt, ermöglicht ein neues Verhältnis im Miteinander. Dann lassen sich jene Potenziale realisieren, die in der Teamarbeit liegen. Der Ansatz ist erfolgsversprechend, aber zugleich riskant.

Warum? Werte wie Kooperation und Vertrauen können nicht einfach vorausgesetzt werden. Schließlich gibt es in jedem Team Konkurrenzen um Aufmerksamkeit und um Einfluss – eine echte Zerreißprobe. Umso schwieriger ist es für die Beteiligten, persönliche Interessen und Emotionen zu veröffentlichen, insbesondere wenn Unsicherheiten oder Ambivalenzen in einem selbst berührt werden. Könnten doch andere versuchen, die eigene Offenheit auszunutzen, um im Wettbewerb um Posten und Positionen Vorteile zu erzielen. Ein Risiko für den Einzelnen kann ebenfalls daraus entstehen, dass der offene Austausch und die Teamarbeit vor aller Augen deutlich machen, wer tatsächlich was am besten kann – und was eben nicht. Wenn Kollegen über sich hinauswachsen, könnte die eigene Position in Frage gestellt werden.

Es gibt also eine Reihe von nachvollziehbaren Gründen, sich lieber bedeckt zu halten. Selbst wenn Menschen einsehen, dass die Kooperation mit anderen zu ihrem eigenen Vorteil gereicht, lassen sich Vertrauen und wechselseitige Achtung weder anweisen, noch via Werte- und Leitbilder verordnen. Es wundert darum nicht, dass viele Führungskräfte es bevorzugen, das Opportune zu tun und zu taktieren, um ihren Vorteil zu wahren. So wenig konstruktiv ein solches Verhalten für ein Unternehmen als Ganzes auch ist, wird es doch vielfach hingenommen. Lange Zeit arrangierte man sich, weil die betroffenen Organisationen in stabilen und vorhersehbaren Marktlagen trotzdem funktionierten. Unter den neuen Vorzeichen von Komplexität und Unsicherheit jedoch wird diese Art der Risikovermeidung des Einzelnen zum Risiko für alle. Genau deshalb ist ein derartiges Misstrauensklima für Entscheider heute nicht mehr akzeptabel. Vertrauen wächst, wenn Teammitglieder wechselseitig einschätzen können, wie sich die anderen in Krisen- und Konkurrenzsituationen verhalten. Grundlage bildet der Austausch über subjektive Ein-

schätzungen, Wahrnehmungen und Interessen. Es ist kein Geheimnis, dass ein verlässlicher Kontakt miteinander die Basis dafür ist, um gemeinsam lernen, Innovationen entwickeln und tragfähige Entscheidungen treffen zu können. Wahr ist allerdings auch, dass eine etablierte Misstrauenskultur, in der jede Blöße zum Nachteil gereicht, nur überwunden werden kann, wenn die Top Entscheider den Mut aufbringen, sich bewusst und mit einer klaren Haltung für einen anderen Weg zu entscheiden.

### **Selbst bewusst sein: Unsicherheit aufsuchen, um sicherer zu werden**

Die dargestellten Zerreißproben in Management Teams sind nicht einfach aufzulösen. Ihnen aus dem Weg zu gehen, hieße jedoch, blind weiterzumachen wie bisher.

Wie also anfangen? Ein erster wichtiger Schritt ist es, sich im Führungsteam über die internen Prozesse gemeinsam auseinanderzusetzen: Wie wird im Entscheider-Kreis kollektiv Wirklichkeit hergestellt? Wie vollzieht sich das Agenda-Setting? Und wie geht die Gruppe mit Unsicherheiten um? Diese Fragen helfen, sich als Team wahrzunehmen und sich damit auch selbst zu steuern. Sichtbar wird an diesem Punkt nicht zuletzt die besondere Haltung und Macht des Entscheiders bzw. der Entscheiderin. Welche Signale sendet er oder sie aus, wenn es um Wesentliches geht? Was ist hier gefragt? Wie muss man hier sein? Wer darf Entscheidungen treffen? Wie klar werden die Dinge angesprochen – und was wird ausgeklammert, obwohl es insbesondere in Entwicklungsprozessen Erschütterungen und ungewollte Widerstände gibt?

Wie ein Leuchtturm, der wenngleich stumm so doch ein-drucksvoll und deutlich wahrnehmbar Signale aussendet, fungiert das Verhalten der Entscheider in einer Organisation als Orientierungsrahmen für gewünschtes Führungsverhalten. Die Beteiligten beobachten sehr genau, wie und wofür die Entscheider ihre Macht einsetzen. Bevorzugen sie angepasstes, gar unterwrfiges Verhalten? Oder unterstützen sie Eigenverantwortlichkeit und damit auch offene Kritik? Und bei diesen Beobachtungen gilt nicht nur das gesagte Wort. Auch jede non-verbale Reaktion wird als Indiz genommen, was Anerkennung oder Missbilligung erfährt.

An diesem Punkt treffen wir auf die nächste Zerreißprobe, der sich Entscheider stellen sollten: Sobald diese verstehen, dass sie die Verantwortung für die Steuerungsaufgaben nicht mehr allein übernehmen können, benötigen sie ein klares Bild davon, wie sie wirken und was sie mit ihrem Verhalten befördern oder verhindern. Feedbackprozesse können zwar bei der Klärung helfen, doch solange die zugrundeliegenden Antriebsfedern im Verborgenen bleiben, wirken innere Antrieber unbewusst weiter. Wollen Entscheider die Wirksamkeit ihres Auftretens in ihrem Sinne verbessern und an aktuelle Erfordernisse anpassen, ist es unabdingbar, sich unvoreingenom-

### **Fallvignette 2 – Konkurrierend kooperieren**

In einem Konzern werden durch eine Umstrukturierung verschiedene Teilbereiche zu einem größeren Bereich fusioniert. Der neue Bereichsleiter möchte das Team seiner Direktberichtenden so entwickeln, dass vernetztes Arbeiten über die Teilbereichsgrenzen hinweg stattfindet und Synergien gehoben werden. Zusätzlich soll das Management Team seine Selbststeuerungskompetenz erhöhen, damit auch in Abwesenheit des Bereichsleiters Entscheidungen getroffen und (Ziel-)Konflikte bearbeitet werden können.

Zum Auftakt der Zusammenarbeit sind alle Mitglieder des Management Teams hoch motiviert. Im zweiten gemeinsamen Workshop – nach intensiver inhaltlicher Arbeit in hohem Tempo – formulieren die Teilnehmer individuelle Ziele, die sie jeweils in den nächsten Wochen erreichen wollen. Die Atmosphäre zeichnet sich durch einen sehr hohen Anspruch aus. Die von Erfolg geprägte Unternehmenskultur spiegelt sich im Team wider: «Jeder will zu den Besten gehören.»

Die ersten Führungskräfte präsentieren jeweils ein bis zwei Flipcharts mit einer Flle von Zielen und Maßnahmen. Feedback findet eher oberflächlich statt. Als die vierte Führungskraft präsentiert, reagiert sie auf die Frage, wie ihr gerade zu Mute sei zunächst mit Unverständnis und dem Hinweis, das gehöre nicht hier her. Auf erneutes Nachfragen kämpft sie gegen Tränen. Die Hypothese steht im Raum, dass es hier vielleicht zu anspruchsvoll sei, dass sich Einzelne zu viel auf einmal vornehmen und dass das Gefühl der Überforderung vermutlich nicht nur sie alleine betreffe. Andere melden sich zu Wort. Sie wären schockiert, dass sie gar nicht mitbekommen hätten, wie es der Kollegin ginge. Weitere Stimmen äußern plötzlich zaghaft, dass sie ebenfalls nicht genau wüssten, ob sie mit dem hohen Tempo und Anspruch mithalten könnten, sie aber nicht wüssten, was das in der Konsequenz bedeuten würde.

Das Management Team entscheidet daraufhin, die inhaltlichen Auseinandersetzungen um die regelmäßige Reflexion der sozialen Team-Dynamik zu ergänzen. Das ist vor allem möglich, weil der Bereichsleiter selbst seine Betroffenheit deutlich zeigt und Verständnis für individuelle Grenzen äußert. In weiteren Workshops wird immer wieder erlebbar, dass der enorme Druck, der auf den Beteiligten lastet, ein Ventil benötigt, damit die Leistungsfähigkeit Einzelner und des gesamten Teams erhalten bleibt. Schritt für Schritt kommt es zum Musterwechsel. Wo vorher galt: «Ich darf keine Schwächen zeigen», wächst die Bereitschaft, eigene Grenzen zu benennen – auch wenn die Konkurrenz bleibt. Aussagen wie: «Ich kann das nicht alleine, ich brauche Euch für xy», aktivieren Mitstreiter stärker zur Kooperation, als die Botschaft: «Ich habe alles im Griff!». Wo eigene Erfolglosigkeit artikuliert wird, steigt die Chance, als Leistungsgemeinschaft erfolgreich zu bleiben.

men der eigenen biografischen Entwicklung zu widmen. Die Art und Weise, wie in der eigenen Geschichte bisher Erfolge erreicht wurden, hat unwillkürlich persönliche Verhaltensstrategien etabliert, die bis heute mit großer Selbstverständlichkeit praktiziert werden.

Es gilt also, die eigenen Erfolgsmuster wertschätzend zur Kenntnis zu nehmen, um sie zugleich bewusst überprüfen zu können: Was ist heute noch sinnvoll und was nicht mehr? An welcher Stelle braucht es neue Wege? Was kann ich als Resource noch stärker entwickeln? Das gewonnene Mehr an innerer Unabhängigkeit kann Platz für den Erwerb neuer und zukunftsweisender Verhaltensaushaltungen schaffen. Ohne einen derartigen Selbstklrungsprozess dürfte es den meisten Entscheidern schwerfallen, Veränderungen in Haltung und Verhalten nicht nur zu propagieren, sondern diese selbst überzeugend zu praktizieren.

### **Neue Perspektiven – wie es gelingen kann**

Wer als Mitglied eines Management Teams auch in Zukunft erfolgreich sein möchte, sollte auf die oben benannten Zerreißproben besonders Acht geben – erst recht, wenn man weit-

reichende Entscheidungen für größere Organisationen und Prozesse trifft. Es gilt, neue und bisher ungeübte Formen im Miteinander zu entwickeln. Dafür gibt es keine Blaupause, die quer durch Unternehmen und Organisationen nach der gleichen Formel funktioniert. Gerade darum ist es so hilfreich, Schritt für Schritt spezifische Lösungen zu finden und gemeinsam heikle Themen aufzuspüren und unverblümt zur Sprache zu bringen. Damit dies gelingt, muss sich sowohl jeder Einzelne als auch das Team auf den Weg machen. Hilfreich sind dafür Lernräume, in denen das praktiziert wird, was fortan in der Organisation als Ganzes für sinnvoll und notwendig erachtet wird: Sie ermöglichen, den Wert und den Produktivitätsgewinn kritischer Auseinandersetzung und kollektiver Reflexion konkret zu erleben und dabei als Team zu reifen und über sich hinauszuwachsen.

Die Zukunft lässt sich nicht mehr einfach nach Plan erobern. Wem es aber durch Reflexionsarbeit gelingt, sich auf die unvermeidlichen Unsicherheiten selbstbewusst einzulassen, der gewinnt in seinem Inneren jenes Maß an Sicherheit, das er braucht, um unter den neuen Bedingungen handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben.



### **Dr. Robert André**

Begleitung sozialer Wachstumsprozesse in Management Teams

**Kontakt:**  
ra@robert-andre.de



### **Anke Brandt**

Managementtrainerin und Coach, Spezialgebiet Team und Teamdynamik

**Kontakt:**  
info@seminare-coaching.com



### **Alexander Dumschat**

Berater und Coach von Führungskräften und (Top)Managementteams, Geschäftsführer Dumschat & Network, Hamburg

**Kontakt:**  
ad@dumschat.net



### **Christiane Glatzel**

Geschäftsführerin BOP. Beratung für Veränderungsprozesse mit Schwerpunkt Selbststeuerung von (Entscheider) Teams

**Kontakt:**  
christiane.glatzel@t-online.de