

Executive Team Excellence

Version 1 - 10.07.25 - (C) Bernd Staudinger

Reflexion im und als Team:
Vorteil oder Zeitverschwendungen?



A) Quellen zur Wirkung Team-Reflection	3
B) Was Teams von der Reflexion abhält.	7
C) 8 Erfolgsfaktoren für Executive Teams	8

A) Quellen zur Wirkung Team-Reflection

Eine sehr interessante Quelle ist die Langzeitstudie von Evi Kneisel zu

1. Team Reflection und „Team Mental Models“

Kneisel (2020): *Langzeitstudie mit 22 Projekt-Teams* zeigt, dass regelmäßige, bewusste Reflexionsphasen die Teamleistung und gemeinsame mentale Modelle signifikant verbessern – über sechs Messzeitpunkte hinweg. Das heißt: wer reflektiert, baut ein besseres Verständnis füreinander und optimiert Zusammenarbeit nachhaltig.

🔗 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tpm-09-2018-0061/full/html>

2. Consultancy.eu

Titel: *Building high-performing teams: Seven factors to consider*

Beschreibung: Erfolgreiche Teams übertreffen regelmäßig ihre Ziele. Der Artikel beschreibt sieben zentrale Erfolgsfaktoren – von Vertrauen über Rollenverständnis bis zur gemeinsamen Zielorientierung.

🔗 <https://www.consultancy.eu/news/11084/building-high-performing-teams-seven-factors-to-consider>

3. McKinsey & Company

Titel: *Cracking the code of team effectiveness*

Beschreibung: McKinsey analysiert, wie Teamwirksamkeit durch Kommunikation, Vertrauen und psychologische Sicherheit gesteigert werden kann.

🔗 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/go-teams-when-teams-get-healthier-the-whole-organization-benefits>

4. Washington State University

Titel: *High Performing Work Teams (Literaturüberblick)*

Beschreibung: Eine Literaturoauswertung identifiziert vier wiederkehrende Merkmale leistungsstarker Teams: positives Klima, Kommunikation, gemeinsame Ziele und konstruktive Konflikte.

🔗 <https://tricity.wsu.edu/wp-content/uploads/High-Performing-Work-Teams.pdf>

5. Saville Assessment

Titel: *Reflection: The Key to Team Effectiveness*

Beschreibung: Reflexion wird als entscheidender Hebel gesehen, um nicht nur Ziele zu erreichen, sondern Ressourcen effizient zu nutzen und als Team zu wachsen.

 <https://www.savilleassessment.com/reflection-is-the-key/>

6. ImageThink

Titel: *Why Reflection Matters in Business: The Power of Pause*

Beschreibung: Der Beitrag erklärt, wie gezielte Pausen zu klareren Entscheidungen und besserer Teamkultur führen.

 <https://www.imagethink.net/why-reflection-matters-the-power-of-pause/>

7. Novaura

Titel: *Pause, Reflect, Succeed*

Beschreibung: Selbst- und Teamreflexion steigern Resilienz und fördern Lernen aus Rückschlägen.

 <https://novaurains.com/blog/pause-reflect-succeed-the-key-to-high-performing-teams>

8. PubMed / Springer Nature

Titel: *Factors Influencing Team Performance – A Scoping Review*

Beschreibung: Vergleich von Hochleistungsteams im Sport mit Teams in Wirtschaft & Industrie. Erkenntnisse zu Strukturen, Kommunikation und Rollenverteilung.

 <http://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35192078>

9. The ACP Group

Titel: *The Neuroscience of Executive Decision-Making Under Stress*

Beschreibung: Stress reduziert kognitive Flexibilität und begünstigt Impulsentscheidungen. Strategien für bewusstere Entscheidungen werden vorgeschlagen.

 <https://www.theacpgroup.com/blog/the-neuroscience-of-executive-decision-making-under-pressure>

10. SSOAR (Sozialwissenschaftliches Open Access Repository)

Titel: *Ethical decision making in organizations under stress*

Beschreibung: Stresssituationen beeinflussen ethisches Handeln stärker als die Wahrnehmung ethischer Dilemmata – insbesondere bei Sanktions- oder Belohnungsdruck.

 ssoar.info/ssoar/handle/document/80418

11. Atlassian

Titel: *The benefits of team reflections and how to lead one*

Beschreibung: Praktischer Leitfaden für wirksame Teamreflexionen und wie sie das „Team-Zukunftsdenken“ fördern.

 <https://www.atlassian.com/blog/leadership/team-reflections-and-how-to-lead-one>

12. ScienceDirect

Titel: *How do teams become high-performing teams?*

Beschreibung: Analyse der Entwicklung erfolgreicher Teams – von Startphase bis Spitzenleistung – und der Einflussfaktoren auf diese Entwicklung.

 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924014649>

13. KU Leuven

Titel: *Executive team decision making under stress*

Beschreibung: Fallstudien aus dem Finanzsektor zeigen, wie Interaktionen im Führungsteam unter Stress zu risikoreicheren oder verzerrten Entscheidungen führen.

 <https://research.kuleuven.be/portal/en/project/3H190295>

14. Scientific Research Publishing

Titel: *The Dynamics of the Factors That Affect High Performing Teams, Joseph Chiejina*

Beschreibung: The study is focused on reviewing some of the key factors and attributes that support high performing teams, with a view to determining if they could be ranked altogether in order of importance.

 https://www.scirp.org/pdf/ojl_2023122815450973.pdf

15. ERIC Institute

Titel: *Components of High Performing Teams*

Beschreibung: Bildung, Kommunikation, Vertrauen und Verantwortung – vier Säulen erfolgreicher Teamarbeit im Bildungs- und Arbeitsumfeld.

 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492231.pdf>

In Summe kann man festhalten, dass vielfältige renommierte Studien – von Harvard, HEC Paris, UNC, UAH Huntsville, Simulations-Forschung – belegen: Strukturierte Reflexion und Pausen steigern sowohl Leistung als auch Qualität und Sicherheit, sogar in Hochstress-Situationen. Im Spitzensport sind vergleichbare Praktiken seit Jahrzehnten etabliert – die sind im Executive-Bereich übertragbar und äußerst wirkungsvoll.

=====

Obwohl die Studienlage sehr evident ist, nehmen sich die meisten Executive-Teams keine oder zu wenig Zeit zur Reflexion.

Was sind die Gründe??

B) Was Teams von der Reflexion abhält.

Auf den Punkt bringt es die Harvard Studie von Joseph L. Badaracco, der über 100 Executive in 15 Ländern interviewt hat.

https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-pause-that-brings-peace-and-productivity?utm_source=chatgpt.com

Hier die Quintessenz:

For many of the managers Badaracco interviewed, the biggest obstacle to reflecting was acute time pressure. As one manager said, “I go from commitments at home to commitments at work ... I have very little me time.” Others had trouble keeping their thoughts from relentlessly zig-zagging all over the place, or felt restless taking time to sit and think. “I hate feeling idle,” one manager said. “I hate the feeling of not doing anything that I don’t think is productive.”

Das kommt mir alles sehr bekannt vor. Aber jede Führungskraft weiss auch, dass man schnell in den Status der Müdigkeit, Gereiztheit kommt. Und wir alle wissen: Unter Stress trifft man selten gute Entscheidungen. Dafür muss man ausgeruht sein. Badaracco drückt es in seinem Artikel folgendermassen aus:

Without reflection, we drift.

Das bedeutet konkret: Die langfristigen Nachteile nicht zu reflektieren überwiegen den kurzfristigen Vorteil der Zeitersparnis!

Da ich selbst lange in diesem Dilemma gearbeitet habe, kenne ich die Überlegungen nur zu gut. Daher ist es wichtig, sich mit dem Team gemeinsam zu entscheiden, WANN eine Reflexion Sinn macht. Oft sind externe Einflüsse wie Strategieänderungen, neue Org-Strukturen oder große Projekte die zu gestalten sind, ein guter Anlass. Da weiter wie bisher sowieso nicht mehr funktioniert!

C) 8 Erfolgsfaktoren für Executive Teams

1. Strategische Reflexionsfähigkeit

- **Was es bedeutet:** Zeit für regelmäßige, strukturierte Reflexion einplanen – über Entscheidungen, Zusammenarbeit und zukünftige Herausforderungen.
- **Warum es wichtig ist:** Reflexion verbessert die Qualität strategischer Entscheidungen und reduziert kognitive Verzerrungen, vor allem unter Stress.
- **Praxis-Tipp:** „Pause-Routinen“ nach intensiven Meetings oder Quartalszielen einführen.

2. Vertrauen & psychologische Sicherheit

- **Was es bedeutet:** Jedes Teammitglied kann offen sprechen, auch Kritik äußern oder Unsicherheit zeigen – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.
- **Warum es wichtig ist:** Teams mit hoher psychologischer Sicherheit sind innovativer, resilenter und treffen ausgewogene Entscheidungen.
- **Praxis-Tipp:** Aktives Zuhören und „Redestabrunden“ bei kontroversen Themen.

3. Geteiltes Zielbild & Alignment

- **Was es bedeutet:** Gemeinsames Verständnis über den strategischen Zweck und die mittelfristigen Prioritäten des Unternehmens.
- **Warum es wichtig ist:** Verhindert Silodenken, fördert kohärentes Handeln und schnellere Abstimmung im Führungskreis.
- **Praxis-Tipp:** Halbjährlich ein Alignment-Retreat durchführen, um Strategie und Werte abzugleichen.

4. Klare Rollen & Entscheidungslogiken

- **Was es bedeutet:** Jeder kennt seine Verantwortungsbereiche, Entscheidungsbefugnisse und Schnittstellen.
- **Warum es wichtig ist:** Reduziert Spannungen, verringert Eskalationen und beschleunigt Prozesse im Team.
- **Praxis-Tipp:** RACI-Matrix oder Delegation Board im Führungsteam etablieren.

5. Umgang mit Ambiguität & Krisen

- **Was es bedeutet:** Bewusstes Management von Unsicherheit, paradoyer Führung (z. B. Stabilität & Wandel) und „Nicht-Wissen“.
- **Warum es wichtig ist:** Exekutivteams bewegen sich oft in widersprüchlichen Erwartungsfeldern – reflexiver Umgang damit fördert Stabilität.
- **Praxis-Tipp:** Ambiguität aktiv thematisieren und in Strategieprozesse einbauen („Was wissen wir nicht?“).

6. Qualität der Interaktionen & Konfliktkultur

- **Was es bedeutet:** Respektvoller, zugleich ehrlicher Umgang mit Konflikten – statt Harmoniebedürfnis oder Machtkämpfen.
- **Warum es wichtig ist:** Unterschiedliche Perspektiven führen zu besseren Entscheidungen – wenn sie produktiv ausgetragen werden.
- **Praxis-Tipp:** Externe Moderation bei Strategie- oder Reorganisationsthemen einbinden.

7. Langfristige Perspektive trotz operativem Druck

- **Was es bedeutet:** Den Mut haben, langfristige Entwicklungsthemen im Blick zu behalten – auch wenn kurzfristige KPIs dominieren.
- **Warum es wichtig ist:** Hochleistung braucht strategische Geduld und Weitsicht – sonst gerät man in reaktive Betriebsamkeit.
- **Praxis-Tipp:** „Zukunftsfenster“ im Jahreskalender blocken – 2 Tage nur für strategisches Vordenken.

8. Selbstführung & emotionale Resilienz der Mitglieder

- **Was es bedeutet:** Jedes Mitglied pflegt seine Energie, reflektiert die eigene Wirkung und steuert bewusst seine Emotionen.
- **Warum es wichtig ist:** Die emotionale Qualität des Einzelnen prägt das Klima des gesamten Executive-Teams.
- **Praxis-Tipp:** Einzelcoachings, regelmäßige Selbstreflexion und Peer-Feedback-Runden nutzen.

Zusammengefasst:

Ein effektives Executive Team ist nicht nur analytisch stark, sondern auch in der Lage, sich selbst, andere und die Organisation bewusst zu steuern – mit Mut zur Reflexion, klaren Strukturen und emotionaler Reife. (Quelle ChatGPT)