# Das Executive Team wo Einfallsreichtum verstärkt oder zum Schweigen gebracht wird

18.09.2026 17:04:55 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Global Drucker

Forum, Innovation

Wie das Führungsgespräch bestimmt was denkbar werden kann

## Wie das Führungsgespräch bestimmt was denkbar werden kann

Das Executive Team entscheidet nicht nur, welche Ideen Ressourcen erhalten. Mit seinen Gesprächen beeinflusst es auch, welche Ideen überhaupt denkbar werden können.

Menschen beobachten, was geschieht, wenn Unsicherheit den Raum betritt. Sie sehen, ob die erste Meinung einer ranghohen Person zum Schluss wird, ob ungewohnte Evidenz erkundet oder abgewehrt wird und ob Fragen ohne klare Eigentümer von der Agenda verschwinden. Solche Momente lehren die Organisation, welche Art von Einfallsreichtum willkommen ist.

## Unfertige Gedanken brauchen einen Ort

Wichtige Ideen beginnen selten als vollständige Vorschläge. Sie beginnen als schwaches Signal, Verbindung, Unbehagen oder Frage. Routinen im Executive Team verlangen jedoch oft Fakten, Optionen und eine Empfehlung. Das macht Sitzungen effizient, kann aber genau jene Phase entfernen, in der kollektive

Intelligenz ihren grössten Wert schafft.

Eine Führungskraft spürt vielleicht, dass mehrere Kundenprobleme Ausdruck eines tieferen Musters sind. Eine andere erkennt, dass ein Technologieentscheid das Geschäftsmodell verändert. Eine dritte sieht eine Fähigkeit, die strategisch wichtig wird. Wenn jede Person privat weiterdenkt, bis ihr Gedanke verteidigungsfähig ist, erhält das Team fertige Schlüsse statt einer Einladung zum gemeinsamen Sehen.

Einfallsreichtum wird verstärkt, wenn ein Mitglied sagen kann: «Ich kann es noch nicht vollständig erklären, aber diese Entwicklungen könnten zusammenhängen.» Die erste Aufgabe des Teams ist nicht, die Idee zu beurteilen. Sie besteht darin, die Frage zu verbessern.

## Unterschiede sind Rohmaterial

Executive Teams führen unterschiedliches Wissen, Interessen und Verantwortungen zusammen. Diese Unterschiede können die Wahrnehmung erweitern oder rasch in einen Positionskampf kippen. Finance prüft die Wirtschaftlichkeit, Operations schützt Zuverlässigkeit, Sales bringt die Dringlichkeit der Kunden ein und Technology sieht die Architektur. Werden Perspektiven gegeneinander eingesetzt, verengt sich der Einfallsreichtum. Werden sie verbunden, kann eine Option entstehen, die keine Funktion allein entwickeln könnte.

Psychologische Sicherheit ist wichtig, doch die Erlaubnis zu sprechen genügt nicht. Das Gespräch braucht Struktur. Beobachtungen sind von Deutungen zu unterscheiden. Annahmen müssen besprechbar werden. Bevor das Team Einigkeit sucht, sollte es hören, was nicht zur entstehenden Geschichte passt.

## Macht lenkt Aufmerksamkeit

Die einleitende Sicht des CEO hat Gewicht, selbst wenn Widerspruch ausdrücklich erwünscht ist. Ein geübtes Team kann Beobachtungen vor Bewertungen sammeln, leiser Expertise Raum geben und bewusst nach einer konkurrierenden Erklärung fragen. Das ist keine symbolische Beteiligung. Es schützt die Qualität des

gemeinsamen Verständnisses.

Structured Reflection und ein Organisationszwilling können einen gemeinsamen Betrachtungsgegenstand schaffen. Die Guided Clarity Session schützt die Untersuchung lange genug, damit Zusammenhänge, Spannungen und Optionen sichtbar werden. Die begleitende Person liefert nicht die richtige Antwort. Urteil und Verantwortung bleiben beim Team.

## Was der Raum lehrt

Jedes Gespräch des Executive Team sendet eine Botschaft über den Raum hinaus. Reagiert die Führung auf ein gescheitertes Experiment mit Neugier, lernen Menschen, dass Evidenz zählt. Bestraft sie Überraschungen, lernen sie, Unsicherheit zu verstecken. Revidieren Führungskräfte ihre eigenen Annahmen sichtbar, wird Lernen glaubwürdig.

Einfallsreichtum verlangt keine endlose Offenheit. Das Team muss wählen und sich festlegen. Sein besonderer Beitrag liegt darin, das Feld lange genug offen zu halten, damit eine bessere Wahl entstehen kann.

## Die Reflexion fortsetzen

Können unterschiedliche Sichtweisen in unserem Executive Team lange genug bestehen, um Erkenntnis zu erzeugen?
Was macht diese Frage in Ihrer Organisation sichtbar?
DIE 3 UHR MORGENS FRAGE

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.