

Team Performance I

Track-Synthese — Team Dynamics Conference 2026 @ OTTO

ÜBERBLICK UND FRAMING DES TRACKS

Die zentrale Leitfrage des Tracks

Wie entsteht Teamperformance — und was steht ihr im Weg? Track 1 nähert sich dieser Frage nicht von der Messseite, sondern von der Entstehungsseite: Was macht es möglich, dass Teams ihr Potenzial tatsächlich entfalten? Und warum scheitern so viele gut gemeinte Performance-Initiativen, obwohl Ziele klar definiert, Rollen verteilt und Ressourcen verfügbar sind? Die acht Sessions des Tracks liefern keine einheitliche Antwort — aber sie beschreiben gemeinsam das Terrain, auf dem sich diese Frage entscheidet: die informale Seite von Organisationen, die Qualität des Gesprächs über Leistung, die Präzision von Zielklarheit, die Architektur von Spielregeln und die Bedingungen, unter denen Struktur nicht einengt, sondern befreit.

Sessions des Tracks

Session 1-1 „Performance Culture organisieren – wie Leistung in Teams entsteht (und verhindert wird)“ (Dr. Wiebke Gronemeyer und Ralf Uhlich) zeigt, dass Leistungskultur nicht auf der Formal-, sondern auf der Informalseite von Organisationen entsteht — und was das für Führung bedeutet. Session 1-2 „Performance Literacy für Teams: Leistung besser verstehen, besprechen und gestalten“ (Dr. Johannes Fertmann) entwickelt das Konzept der Performance Literacy und zeigt, warum Appelle performancehemmend wirken und Leistung zu Zufriedenheit führt — nicht umgekehrt. Session 1-3 „Über Performance sprechen können – die Reifeprüfung starker Teams“ (Torsten Pistor) stellt die These auf, dass die Fähigkeit zum offenen Leistungsgespräch Teamhoheit voraussetzt — und dass Performance nicht von außen gesteigert werden kann. Session 1-4 „Mehr Teamperformance, weniger ‘Ist doch klar’. Wissenschaft in Aktion“ (Joanna Buksak) identifiziert drei entscheidende Hebel: Zielklarheit, Shared Mental Models und psychologische Sicherheit in Mikro-Momenten. Session 1-5 „Die unsichtbare Ordnung: Wie informelle Spielregeln Teamdynamik und Performance prägen“ (Michel Eggebrecht) macht die informellen Regeln des Miteinanders sichtbar und gibt Teams ein Drei-Phasen-Modell — Wahl, Erprobung, Reflexion — zur bewussten Gestaltung. Session 1-6 „Standpunkte sind indiskutabel – ihre Wegmarken schon. Und warum das die Leistungsfähigkeit von Teams entfesselt“ (Falk Engelmann) zeigt, dass nur die Entstehungswege hinter Standpunkten diskutierbar sind — und dass auch Kennzahlen verdeckte Standpunkte sind. Session 1-7 „Code Red & Blue Light: Teamwork, wenn’s drauf ankommt – Strategien vom SEK für die IT“ (René Koschitzke und Iris Detemple) überträgt SEK-Prinzipien auf agile IT-Teams: Entscheidungsqualität unter Druck ist trainierbar, und Struktur schafft kognitiven Freiraum. Session 1-8 „Der schmale Grat zwischen Spitzenleistung und Systemversagen“ (Tim Buchholz) beschreibt die Teamleistungsformel $\text{Potenzial} \times \text{Wirksamkeit} \times \text{Teamintelligenz}$ und zeigt, wie der Teufelskreis der Verantwortungsverschiebung Hochleistungsteams zu Fall bringt.

Meta-Konstrukte des Tracks

Hinter den acht sehr unterschiedlichen Zugängen lassen sich fünf übergreifende Spannungsfelder identifizieren, die den eigentlichen gedanklichen Kern des Tracks bilden.

Formal vs. Informal: Das tiefste Motiv des Tracks ist die Unterscheidung zwischen dem, was in Organisationen offiziell beschlossen ist — und dem, was wirklich zählt. Gronemeyer und Uhlich machen die Informalseite explizit als den eigentlichen Ort von Leistungskultur. Eggebrecht zeigt, wie informelle Spielregeln durch Verhalten, Schlussfolgerungen und Verstetigung entstehen. Engelmann dekodiert Standpunkte und Kennzahlen als informelle Wertstrukturen, die als neutrale Fakten erscheinen. Der Track insgesamt legt nahe: Wer Teamperformance wirklich verstehen will, muss die informale Ebene ernst nehmen — nicht als Randphänomen, sondern als eigentlichen Ort, an dem Leistung entsteht oder verhindert wird.

Klarheit als Voraussetzung vs. Klarheit als Illusion: Mehrere Sessions kreisen um die Frage, was „klar“ tatsächlich bedeutet. Buksak zeigt experimentell, wie weit Teammitglieder in ihrem Verständnis desselben Ziels auseinanderfallen können. Engelmann zeigt, dass Kennzahlen verdeckte Standpunkte sind — scheinbar klare Fakten, die in Wirklichkeit Interpretationen kodieren. Eggebrecht zeigt, dass auch

scheinbar vereinbarte Spielregeln zerfallen, wenn sie nicht konkret verhaltensändernd formuliert sind. Der Track warnt vor einer strukturellen Gefahr: „Ist doch klar“ ist in vielen Teams nicht Tatsache, sondern Vermutung — und diese Vermutung kostet Leistung.

Innen vs. Außen: Eine dritte Spannung betrifft die Frage, von wo her Leistungsveränderung tatsächlich kommen kann. Pistor ist hier am explizitesten: Performance kann nicht von außen gesteigert werden. Buchholz verweist auf das WIR-Verständnis als innere Voraussetzung für Wirksamkeit. Koschitzke und Detemple zeigen, wie SEK-Teams Handlungsfähigkeit durch interne Vorbereitung und Nachbereitung aufbauen — nicht durch externen Druck. Das Meta-Motiv: Nachhaltige Teamperformance ist ein Innen-Phänomen, das von außen begünstigt, aber nicht erzeugt werden kann.

Potenzial vs. Wirksamkeit: Buchholz macht diese Unterscheidung zur Grundstruktur seiner Leistungsformel; aber sie zieht sich durch den gesamten Track. Fertmann unterscheidet zwischen dem Wissen über Leistung und der Fähigkeit, sie zu gestalten. Eggebrecht unterscheidet zwischen dem Wunsch, Spielregeln zu ändern, und ihrer tatsächlichen Verankerung im Verhalten. Buksak zeigt Teams, die dieselben Ressourcen haben und trotzdem unterschiedliche Ergebnisse erzielen. Der Track signalisiert: Das Potenzial ist in den meisten Teams vorhanden — aber Wirksamkeit erfordert spezifische Bedingungen, die aktiv hergestellt werden müssen.

Sprache als Hindernis vs. Sprache als Hebel: Pistor und Fertmann adressieren gemeinsam eine blinde Stelle: Die Fähigkeit, über Performance zu sprechen, ist selbst eine Leistungsbedingung. Wer Appelle formuliert statt Fragen zu stellen, blockiert Reflexion. Wer Reporting betreibt statt Transparenz herzustellen, verwaltet Leistung statt sie zu entwickeln. Engelmans Beobachtungsstufen-Modell gibt dafür analytisches Rüstzeug: Wer versteht, wann ein Gespräch von Beschreiben zu Bewerten kippt, kann gezielt eingreifen und produktivere Leistungsgespräche gestalten.

Acht Sessions im Überblick

Session 1-1 — Performance Culture organisieren — *Dr. Gronemeyer / Uhlich*

Dr. Wiebke Gronemeyer und Ralf Uhlich zeigen, dass Leistungskultur nicht auf der Formal-, sondern auf der Informalseite von Organisationen entsteht. Ihr 3-Seiten-Modell unterscheidet die Schauseite (was nach außen sichtbar ist), die Formalseite (offizielle Strukturen und Entscheidungen) und die Informalseite (ungeschriebene Regeln, echte Entscheidungswege, Vertrauensnetzwerke). Ihre zentrale These: Leistungskultur entsteht nicht durch Programme und Appelle, sondern auf der informalen Seite — dort, wo echte Kooperation, Loyalität und kollektive Intelligenz entstehen oder verhindert werden. Das hat direkte Konsequenzen für Führung: Wer Engagement einfordert, ohne die informale Seite zu verstehen, erntet rationale Dosierung statt echten Einsatz. Organisationen, die primär auf Formalstrukturen setzen, riskieren, genau die Kräfte zu unterdrücken, von denen sie abhängen.

Session 1-2 — Performance Literacy für Teams — *Dr. Fertmann*

Dr. Johannes Fertmann entwickelt das Konzept der Performance Literacy — die Fähigkeit von Teams, Leistung nicht nur zu erbringen, sondern sie zu verstehen, zu besprechen und aktiv zu gestalten. Sein zentrales Werkzeug ist das Spannungsradd für Teamleistung, das typische Widersprüche sichtbar macht: zwischen Ergebnis- und Prozessorientierung, zwischen individuellem und kollektivem Beitrag, zwischen Anforderung und Befähigung. Eine entscheidende Einsicht: Appelle wie „Wir müssen leistungsorientierter werden“ verhindern produktive Debatten, weil sie Bewertungen als Tatsachen ausgeben. Und: Leistung führt zu Zufriedenheit — nicht umgekehrt. Teams, die das verstehen, können aufhören, auf Motivation zu warten, und beginnen, die Bedingungen zu gestalten, unter denen Leistung möglich wird.

Session 1-3 — Über Performance sprechen können — *Pistor*

Torsten Pistor stellt eine provokante These ins Zentrum: Die Fähigkeit, offen über Performance zu sprechen, ist keine Kommunikationstechnik — sie ist die Reifepfung eines Teams. Teams, die Performance wirklich besprechen können, besitzen Teamhoheit: die kollektive Fähigkeit, die eigene Leistung selbst zu bewerten und weiterzuentwickeln, ohne darauf angewiesen zu sein, dass jemand von außen die Wahrheit ausspricht. Pistor unterscheidet Reporting (defensives Berichten nach oben) von Transparenz (ehrlicher, intern orientierter Auseinandersetzung mit dem eigenen Zustand). Die Konsequenz: Performance kann nicht von außen gesteigert werden — sie entsteht nur, wenn Teams selbst die Verantwortung für das Gespräch darüber übernehmen.

Session 1-4 — Mehr Teamperformance, weniger „Ist doch klar“ — *Buksak*

Joanna Buksak bringt Wissenschaft in die Praxis. Ausgehend von der Frage, warum Teams mit denselben Ressourcen und Zielen unterschiedliche Ergebnisse erzielen, identifiziert sie drei entscheidende Hebel: Zielklarheit (nicht als Selbstverständlichkeit, sondern als messbare Qualität), Shared Mental Models (geteilte Vorstellungen darüber, wie das Team funktioniert und was gute Arbeit bedeutet) sowie psychologische Sicherheit in konkreten Mikro-Momenten (nicht als abstraktes Kulturmerkmal, sondern als erlebbares Verhalten in spezifischen Situationen). Ihr Ziel-Klarheits-Experiment macht deutlich, wie radikal unterschiedlich Teammitglieder dieselbe Zielbeschreibung verstehen können — und wie teuer das „Ist doch klar“ tatsächlich ist.

Session 1-5 — Die unsichtbare Ordnung — *Eggebrecht*

Michel Eggebrecht macht das Unsichtbare sichtbar: Informelle Spielregeln prägen jedes Team — und die meisten entstehen weder absichtlich noch bewusst. Er unterscheidet drei Entstehungsmechanismen: Regeln, die explizit und gemeinsam vereinbart wurden; Regeln, die sich unbewusst durch zufällige Prozesse eingespielt haben; und Regeln, die bewusst, aber unausgesprochen durch verdecktes Aushandeln entstanden sind. Diese informelle Ordnung ist nicht neutral: Sie kann Teams beflügeln oder lähmen. Eggebrechts Drei-Phasen-Modell — Wahl, Erprobung, Reflexion — gibt Teams ein praktisches Werkzeug, um dysfunktionale Spielregeln zu identifizieren und durch funktionalere zu ersetzen. Die entscheidende Unterscheidung: Konkrete verhaltensändernde Vereinbarungen („Wir beginnen jedes Daily mit der Frage nach wichtigen Infos aus übergreifenden Runden“) wirken — abstrakte Absichtserklärungen („Wir teilen Informationen zeitnah“) nicht.

Session 1-6 — Standpunkte sind indiskutabel — *Engelmann*

Falk Engelmann stellt eine These vor, die zunächst irritiert und dann befreit: Standpunkte sind grundsätzlich indiskutabel — aber ihre Entstehungswege nicht. Wer einen Standpunkt angreift, provoziert Verteidigung. Wer die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Schlussfolgerungen hinter einem Standpunkt

versteht, eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten. Engelmann strukturiert dies über vier Beobachtungsstufen nach Fritz B. Simon: Beobachten, Beschreiben, Erklären, Bewerten — wobei Konflikte meist daraus entstehen, dass verschiedene Stufen vermischt werden. Eine weitere Provokation: Auch KPIs und Metriken sind verdeckte Standpunkte — sie kodieren Wertentscheidungen als neutrale Fakten. Das Exploitation-Exploration-Prinzip ergänzt: Teams, die ausschließlich optimieren, verlieren Anpassungsfähigkeit; Teams, die ausschließlich explorieren, verlieren Wirksamkeit.

Session 1-7 — Code Red & Blue Light — Koschitzke / Detemple

René Koschitzke und Iris Detemple ziehen präzise Parallelen zwischen SEK-Einsatzkräften und agilen IT-Teams. Das Kernargument: Entscheidungsqualität unter Druck ist kein Persönlichkeitsmerkmal — sie ist trainierbar. Der OODA-Loop (Observe–Orient–Decide–Act), im SEK als taktisches Standardmodell etabliert, beschreibt auch, wie Teams in komplexen und unsicheren Situationen handlungsfähig bleiben können. Was SEK-Teams auszeichnet, ist strukturierte Nachbereitung: Debriefings und Retrospektiven sind nicht optional, sondern systematisch eingebettet und Grundlage kontinuierlichen Lernens. Die vielleicht wichtigste Übertragung für die IT: Struktur und Disziplin erzeugen keinen kognitiven Druck — sie schaffen kognitiven Freiraum. Wer klare Handlungsmuster verinnerlicht hat, reserviert seine Kapazität für echte Problemlösung, statt sie für Orientierung zu verbrauchen.

Session 1-8 — Der schmale Grat zwischen Spitzenleistung und Systemversagen — Buchholz

Tim Buchholz bewegt sich auf einem Terrain, das er als den „schmalen Grat“ beschreibt: dort, wo der Abstand zwischen Spitzenleistung und Systemversagen kleiner wird, je höher das Potenzial eines Teams ist. Seine Teamleistungsformel — Potenzial × Wirksamkeit × Teamintelligenz — macht sichtbar, dass hohes Potenzial allein nicht reicht: Wirksamkeit entsteht erst unter einem WIR-Verständnis, das Zielklarheit und kollektive Identität voraussetzt. Buchholz führt den „Circle of Shit“ ein — einen Teufelskreis, in dem Verantwortungsverschiebung, Schuldzuweisungen und sinkende Energie sich gegenseitig verstärken. Als Gegenkraft beschreibt er zwei Architekturebenen: die fachliche Architektur (Rollen, Prozesse, Ziele) und die zwischenmenschliche Architektur (Vertrauen, Feedback, gemeinsame Erfahrungen). Buchholz spricht aus doppelter Praxis: als Nationaltrainer im Ultimate Frisbee und als strategischer Begleiter von Führungsteams in Organisationen.

Teil A: Produktive Spannungsfelder

Die informale Seite gestalten — ohne sie zu formalisieren

Das fundamentalste Paradox des Tracks liegt in der Frage, ob und wie man das Informale intentional gestalten kann. Gronemeyer und Uhlich zeigen, dass Leistungskultur auf der informalen Seite entsteht — aber genau dort greift direkte Steuerung nur begrenzt. Wer informelle Netzwerke formalisieren will, riskiert, sie zu zerstören. Eggebrecht bietet eine pragmatische Antwort: Nicht alle informellen Spielregeln sollen explizit gemacht werden — nur die dysfunktionalen, und auch das nur mit der richtigen Methodik (Wahl, Erprobung, Reflexion). Eggebrecht ergänzt: Manche Spielregeln laufen besser implizit. Die Frage, die bleibt: Wo ist die Grenze zwischen produktiver Intervention in die informale Seite und kontraproduktiver Überformalisierung? Diese Grenze zieht jedes Team unter anderen Bedingungen neu.

Struktur als Freiraum — Freiheit als Überforderung

Koschitzke und Detemple liefern das stärkste Argument gegen eine verbreitete Intuition: Mehr Struktur bedeutet nicht weniger Freiheit. Im Gegenteil — klare Handlungsmuster schaffen kognitiven Freiraum für echte Entscheidungen. Buchholz ergänzt: Ohne fachliche Architektur kann die zwischenmenschliche Architektur nicht wirken. Eggebrecht zeigt, dass das Fehlen klarer Spielregeln nicht zu Freiheit führt, sondern zu unbewusstem Regelfolgen — nur ohne Bewusstsein darüber. Das Spannungsfeld verweist auf eine reale Gefahr in vielen agilen oder selbstorganisierten Teams: Freiheit ohne Struktur erzeugt nicht Kreativität, sondern Orientierungslosigkeit. Gleichzeitig gilt: Zu viel Struktur kann das Informal-Produktive töten. Beide Pole haben ihren Preis.

Leistung besprechen — ohne in Bewertung zu verfallen

Pistor und Fertmann nähern sich demselben Thema aus verschiedenen Richtungen. Fertmann zeigt, dass Performance Literacy die Fähigkeit einschließt, Leistung zu besprechen, ohne sofort in Bewertung zu verfallen. Pistor zeigt, dass Teamhoheit genau diese Fähigkeit voraussetzt: Teams, die nur dann über Performance sprechen, wenn externe Bewertung ansteht, haben keine echte Hoheit über ihre Leistung. Engelmann fügt analytische Tiefe hinzu: Die Beobachtungsstufen-Logik macht sichtbar, wann ein Gespräch von Beschreiben zu Bewerten kippt — und warum das so oft unbewusst geschieht. Diese Spannung hat eine organisationale Dimension: Wenn Offenheit über Leistung strukturell bestraft wird, ist Performance Literacy kein Trainingsproblem, sondern ein Systemfrage.

Teil B: Synergien und Ergänzungen

Gronemeyer/Uhlich + Eggebrecht: Die Anatomie der Informalseite

Sessions 1-1 und 1-5 sind die stärkste inhaltliche Paarung im Track. Gronemeyer und Uhlich geben dem Phänomen einen Namen und einen analytischen Rahmen: die informale Seite als eigentlicher Ort von Leistungskultur. Eggebrecht macht den Mechanismus sichtbar, durch den diese informale Seite entsteht und sich selbst reproduziert — durch informelle Spielregeln, die über Verhalten, Schlussfolgerungen und Verstetigung entstehen, ohne dass jemand sie so geplant hätte. Zusammen gelesen ergibt sich ein präzises Bild: Wer Leistungskultur verändern will, muss verstehen, wie informelle Spielregeln sich verfestigen — und dann gezielt und methodisch an den richtigen Stellen intervenieren, ohne das informale Gefüge zu zerstören.

Buksak + Buchholz: Zwei Leistungsmodelle aus der Praxis

Joanna Buksak und Tim Buchholz arbeiten beide mit empirisch fundierten Leistungsmodellen — und beide kommen zu ähnlichen Ergebnissen: Zielklarheit ist entscheidend, wird aber massiv überschätzt im Sinne von: Teams glauben, sie hätten Klarheit, obwohl sie keine haben. Buchholz' WIR-Verständnis (Zielklarheit + kollektive Identität) und Buksaks drei Hebel (Zielklarheit, Shared Mental Models, psychologische Sicherheit) konvergieren: Leistung entsteht nicht aus guten Absichten, sondern aus konkret hergestellten Voraussetzungen. Die Verbindung beider Sessions ergibt einen vollständigeren Blick auf das, was Teams tatsächlich leistungsfähig macht — Buksak aus der Forschungsperspektive, Buchholz aus der Hochleistungs-Praxis.

Pistor + Fertmann: Performance Literacy als kollektive Kompetenz

Torsten Pistor und Dr. Johannes Fertmann adressieren gemeinsam eine Lücke, die in Performance-Debatten selten benannt wird: die Fähigkeit, über Leistung zu sprechen, als Leistungsbedingung selbst.

Pistor nennt es Teamhoheit — die kollektive Selbstverantwortung für das eigene Leistungsgespräch. Fertmann nennt es Performance Literacy — eine erlernbare Kompetenz, die Teams befähigt, Leistung zu verstehen und aktiv zu gestalten. Zusammengelesen entsteht eine klare These: Performance-Kultur ist auch Gesprächskultur. Und sie beginnt damit, dass Teams aufhören, Appelle zu formulieren — und anfangen, echte Fragen zu stellen. Engelmanns Beobachtungsstufen ergänzen dieses Bild um ein praktisches Diagnosewerkzeug für Teamentwickler.

Was der Track insgesamt sagt

Teamperformance ist kein Output-Problem, sondern ein Bedingungsproblem. Nicht fehlende Fähigkeiten, schlechte Werkzeuge oder mangelnde Motivation sind die häufigste Ursache für Leistungsdefizite — sondern die unsichtbaren Rahmenbedingungen, die bestimmen, ob vorhandenes Potenzial sich entfalten kann oder nicht. Gronemeyer und Uhlich nennen es die Informalseite. Eggebrecht nennt es die unsichtbare Ordnung. Pistor nennt es Teamhoheit. Buksak nennt es Shared Mental Models. Buchholz nennt es WIR-Verständnis. Die Begriffe variieren; die Substanz ist dieselbe: Was Teams leistungsfähig macht, entzieht sich direkter Steuerung von außen — und verlangt deshalb nach einer Führungspraxis, die Bedingungen gestaltet statt Leistung anzuordnen.

Was alle Referentinnen und Referenten trotz unterschiedlicher Zugänge gemeinsam unterschreiben würden: Leistung kann nicht angeordnet werden. Sie entsteht unter Bedingungen — und diese Bedingungen lassen sich gestalten: durch bewusste Arbeit an informellen Spielregeln, durch Herstellung echter Zielklarheit, durch Entwicklung einer Sprache für Leistung, durch Strukturen, die Freiraum schaffen statt ihn einzuengen, und durch eine Berücksichtigung des Intangiblen, das sich der einfachen Messung entzieht. Der Track lädt ein, den Blick von der Leistung selbst auf die Bedingungen zu verlagern, unter denen sie entsteht — und zu fragen, welche dieser Bedingungen sich aktiv gestalten lassen und welche sich der intentionalen Steuerung entziehen.

Drei weiterführende Fragen

Frage 1: Wenn die wichtigsten Bedingungen für Teamperformance — informelle Spielregeln, kollektive Identität, echte Zielklarheit — sich jeder Top-down-Steuerung entziehen: Wie können Führungskräfte dennoch Verantwortung für Leistungskultur übernehmen?

Warum diese Frage: Gronemeyer und Uhlich zeigen, dass Leistungskultur auf der informellen Seite entsteht — also dort, wo Führung nicht direkt greift. Pistor zeigt, dass Performance nicht von außen gesteigert werden kann. Buchholz betont das WIR-Verständnis als innere Voraussetzung. Der Track beschreibt das Phänomen präzise, benennt aber kaum, welche konkreten Führungshandlungen die informale Seite produktiv beeinflussen — ohne sie zu zerstören. Diese Frage hat unmittelbare Konsequenzen für Führungsrolle und Organisationsgestaltung.

Frage 2: Was müsste sich in der Organisationskultur verändern, damit Teams tatsächlich Performance Literacy entwickeln — also offen, ehrlich und produktiv über die eigene Leistung sprechen können?

Warum diese Frage: Fertmann und Pistor zeigen, dass die Fähigkeit zum Leistungsgespräch eine erlernbare Kompetenz ist — aber Engelmann macht deutlich, dass Standpunkte und Kennzahlen verdeckte Wertentscheidungen sind, die offene Debatten strukturell erschweren. Solange Organisationskulturen Offenheit über Leistung bestrafen, ist Performance Literacy kein Trainingsproblem, sondern eine Systemfrage. Der Track benennt die Kompetenz, die gebraucht wird — aber kaum die strukturellen Voraussetzungen, unter denen sie entstehen kann.

Frage 3: Der Track zeigt, dass „Ist doch klar“ in vielen Teams eine Illusion ist: Wie können Teams den Unterschied zwischen echter Zielklarheit und dem bloßen Gefühl von Klarheit operationalisieren — ohne in lähmende Abstimmungsschleifen zu verfallen?

Warum diese Frage: Buksak zeigt experimentell, wie weit Teammitglieder in ihrem Zielverständnis auseinanderfallen können — selbst wenn alle dasselbe Briefing hatten. Eggebrechts Modell zeigt, wie Unklarheit über Erwartungen und Regeln sich unbewusst in dysfunktionale Spielregeln übersetzt. Buchholz' WIR-Verständnis setzt Zielklarheit als erste Bedingung für Wirksamkeit. Der Track benennt das Problem präzise — aber die Frage, wie Teams Klarheit systematisch und effizient herstellen und überprüfen können, bleibt als praktische Herausforderung offen.