PFYFFER PARTNER
empower. transform.

BLOGARTIKEL

Warum starke Führungskräfte noch kein starkes Führungsteam bilden.

Eine Geschäftsleitung kann aus exzellenten Persönlichkeiten bestehen und trotzdem zu wenig gemeinsame Wirkung entfalten. Aktuelle Forschung zeigt, warum: Unausgesprochene Sorgen, vermiedene Gespräche und eingeschliffene Muster bremsen Veränderung, oft unbemerkt von der Spitze. Was das für die Führungsentwicklung heisst und wie Führungsteams gemeinsam wirksamer werden.

Führungsentwicklung **Marc Pfyffer** 12.11.2026 10 Minuten Lesezeit



Führungsentwicklung.

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

In diesem Artikel

- «Man hat mich auflaufen lassen»
- Wenn das Change-Programm vor der Veränderung schützt
- Gesprächsschulden (Conversational Debt): Was vermiedene Gespräche kosten
- Wenn das Falsche normal wird
- Was wirksame Führungsteams brauchen
- Unser Ansatz: Führungskräfte und Führungsteam entwickeln
- Aus der Praxis: Management-Team als ONE-Team
- Selbstcheck: Fünf Fragen für Ihre Geschäftsleitung
- Fazit

Das erwartet Sie in diesem Beitrag

- Wie unausgesprochene Sorgen in der Geschäftsleitung eine Transformation blockieren können (INSEAD-Studie in der MIT Sloan Management Review)
- Was «Gesprächsschulden» kosten und warum die Spitze sie am wenigsten sieht (Conversational Debt Index 2026)
- Wie tolerierte Abweichungen schleichend zur Normalität werden
- Wie wir Leadership Development und Leadership Team Development verbinden, mit einem Selbstcheck für Ihre Geschäftsleitung

«Man hat mich auflaufen lassen»

Die Geschichte beginnt hoffnungsvoll. Ein Beratungsunternehmen, das die Forschenden «Recco» nennen, wächst nicht mehr wie gewohnt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung machen sich Sorgen, jeder für sich. Ausgesprochen werden sie nicht. An einer Strategieklausur zeigt der CEO einen Ausweg: Die starre Struktur sei das Problem. Künftig sollen die Silos fallen, die Geschäftsleitung soll gemeinsam führen, «Zusammenarbeit» wird zum Leitbegriff. Der Raum reagiert begeistert. Niemand hinterfragt die Diagnose, niemand fragt, was gemeinsame Führung konkret bedeuten würde.[1]

Was in den drei Jahren danach geschieht

1. **Viel Planung, wenig Veränderung:** Die Geschäftsleitung entwirft monatelang Initiativen für mehr Zusammenarbeit. An der eigenen Arbeitsweise ändert sie kaum etwas; jedes Mitglied hält an seiner Kontrolle fest.
2. **Der Bote wird angegriffen:** Projektteams aus Nachwuchsführungskräften sollen die Umsetzung vorantreiben. Als ein Team aufzeigt, dass sich die Bereichsleitungen gegenseitig die besten Talente wegschnappen, wird es heftig kritisiert. Die Teams verlieren die Motivation.

3 **Aktivität statt Wirkung:** Eine Kommunikationskampagne mit wöchentlichen Teammeetings soll neuen Schwung bringen. Öffentlich wird zugestimmt, im Korridor wächst der Zynismus. Bald gilt die «Zusammenarbeit» selbst als Grund für die Lähmung.

4 **Die Verantwortung wandert zurück:** Die Ergebnisse bleiben aus, der Druck steigt. Ein Steuerungsgremium soll die Initiativen priorisieren und kommt nicht weiter. Schliesslich gibt die Geschäftsleitung die Aufgabe an den CEO zurück: Er soll allein entscheiden.

An der nächsten Sitzung legt er eine Tabelle vor: 16 Initiativen, bewertet nach sieben Kriterien. 13 davon sind als hoch prioritär markiert. «Dann priorisieren wir also alles», sagt ein Mitglied trocken. «Wie soll das gehen?» Langes Schweigen. Dann sagt der CEO: «Man hat mich auflaufen lassen.»[1]

Warum dieser Satz?

Im Original sagt er «I feel set up»: Er fühlt sich in eine Falle gelockt. Drei Jahre lang hat sein Team die Vision begeistert mitgetragen, ohne je zu widersprechen. Jetzt, da sie scheitert, steht er allein damit da. Die schwierigste Entscheidung haben die anderen an ihn zurückgegeben, seine Tabelle wird offen belächelt, die Hoffnung von einst ist in Schuldzuweisungen umgeschlagen. Die Forschenden halten fest: Er wurde tatsächlich in diese Lage gebracht, und er hat, ohne es zu merken, selbst daran mitgewirkt.[1]

Kurz darauf wird die Firma übernommen, die Führungskräfte verlieren ihre Stellen. Die Szene stammt aus einer vierjährigen Untersuchung, die drei INSEAD-Forschende in der MIT Sloan Management Review veröffentlicht haben. Bemerkenswert ist, was **nicht** fehlte: Der Veränderungsbedarf war erkannt, die Geschäftsleitung hatte die Vision drei Jahre lang vorangetrieben, der CEO galt als umsichtig und verantwortungsvoll. Gescheitert ist die Transformation an etwas anderem: an der Art, wie das Führungsteam mit seinen eigenen Sorgen umging.[1]

In über 20 Jahren Begleitung von Führungsteams und Transformationen hat sich für mich eine Erkenntnis wiederholt bestätigt: Wir investieren viel in die Entwicklung einzelner Führungskräfte. Die Qualität ihrer Zusammenarbeit als Führungsteam wird dagegen oft zu wenig systematisch entwickelt.

Kernthese

Leadership Development stärkt die individuelle Führungsfähigkeit. Leadership Team Development stärkt die kollektive. Erst beides zusammen schafft belastbare Voraussetzungen für wirksame Veränderung.

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Wenn das Change-Programm vor der Veränderung schützt

Declan Fitzsimons, Gianpiero Petriglieri und Jennifer Petriglieri (INSEAD) haben die Transformation des Unternehmens über vier Jahre eng begleitet: rund 760 Stunden Beobachtung in Führungs- und Projektsitzungen, mehr als 300 Interviews und interne Dokumente über die ganze Laufzeit.[1]

Ihre zentrale Beobachtung: Führungskräfte sprechen in Transformationen durchaus über **Unsicherheit**, über Märkte, Technologien und Strategien. Über ihre **Sorge**, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein, sprechen sie kaum. Im untersuchten Fall gestanden die Mitglieder der Geschäftsleitung ihre Befürchtungen einzeln ein, teilten sie aber nicht miteinander. Wird diese Sorge verdrängt statt benannt, wird sie organisiert: mit Visionen, Projekten und Kampagnen, die alle beschäftigen, während sich im Kern wenig verändert. Die Autoren nennen das **Defensive Organizing**.[1]

Vier Stufen defensiven Organisierens

Die Forschenden lesen die Geschichte von Recco als typischen Verlauf, den sie auch in anderen Organisationen beobachtet haben; einen ähnlichen Weg beschreiben sie etwa beim Handygeschäft von Nokia zwischen 2005 und 2010.[1]

01
Die beruhigende Vision
Eine attraktive Idee verspricht einen Ausweg. Weil sie entlastet, fragt niemand nach Belegen. Es wird viel geplant und wenig verändert.

02
Der bequeme Gegner
Bleibt der Fortschritt aus, liegt der Grund bei anderen. Unbequeme Rückmeldungen, die auf die Geschäftsleitung zurückweisen, werden abgewehrt.

03
Das leere Ritual
Programme und Kampagnen erzeugen Aktivität, aber keine Veränderung. Die Autoren sprechen von «Change-Initiative-Fatigue» statt Change Fatigue.

04
Die Abrechnung
Am Ende wird ein Schuldiger gesucht, oft die Person, deren Vision einst Hoffnung geweckt hat.

Die Gegenmittel sind laut den Autoren keine neuen Strukturen, sondern eine veränderte Haltung und andere Beziehungen. Es braucht **Mut**, die eigene Sorge zu erkennen und anzusprechen. Es braucht **Neugier**, ihr gemeinsam mit anderen nachzugehen und unbequeme Hinweise ernst zu nehmen. Und es braucht **Fürsorge**, Belastung bei anderen zu sehen und aufzufangen. Einen Einstieg formulieren sie so: «Bevor ich meine Vision teile, möchte ich sagen, dass ich unsere Lage beunruhigend finde, und ich frage mich, ob es anderen auch so geht.»[1]

Was das für Führungsteams heisst: Diese Fähigkeiten genügen nicht als individuelle Kompetenz. Ein CEO kann persönlich reflektiert sein. Vermeidet die Geschäftsleitung als Ganzes unangenehme Perspektiven, bleibt ihre gemeinsame Lernfähigkeit gering. Individuelle Führungsentwicklung braucht deshalb immer auch die Entwicklung des Führungsdialogs.

Gesprächsschulden (Conversational Debt): Was vermiedene Gespräche kosten

Gustavo Razzetti, Gründer der Beratung Fearless Culture, beschreibt mit **Conversational Debt** die Belastung, die entsteht, wenn Teams wichtige Gespräche vermeiden, vertagen oder so führen, dass nichts geklärt wird. Wie bei technischen Schulden wirkt der bequeme Weg zunächst günstig. Die Kosten kommen später, mit Zins.[2]

Die Grafik zeigt die Logik dahinter: Am Anfang liegen beide Wege nah beieinander. Ob ein schwieriges Gespräch heute geführt oder auf nächste Woche verschoben wird, scheint kaum einen Unterschied zu machen. Doch mit jeder Vertagung öffnet sich die Schere. Die Fläche dazwischen sind die Gesprächsschulden: ungeklärte Erwartungen, verdeckte Konflikte, Entscheide, die nicht halten. Je später das Gespräch kommt, desto mehr ist nachzuholen, und desto schwieriger wird es.[2]

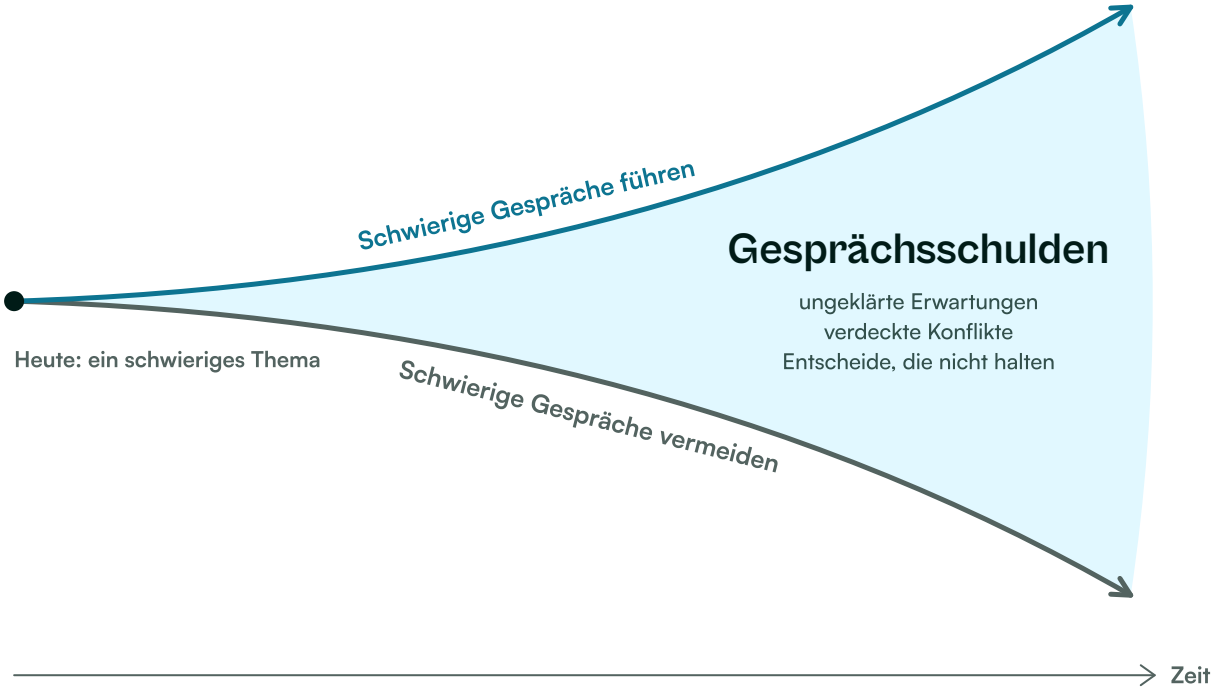


Abbildung 1: Gesprächsschulden wachsen mit der Zeit. Darstellung nach Gustavo Razzetti, Fearless Culture[2].

Für den Conversational Debt Index 2026 hat Fearless Culture im September 2026 online 2'217 Berufstätige in 39 Ländern befragt, gut ein Drittel davon aus Geschäftsleitungen. Die Stichprobe ist freiwillig und nicht repräsentativ, Schweizer Werte weist die Studie nicht aus. Die Muster sind trotzdem aufschlussreich.[2]

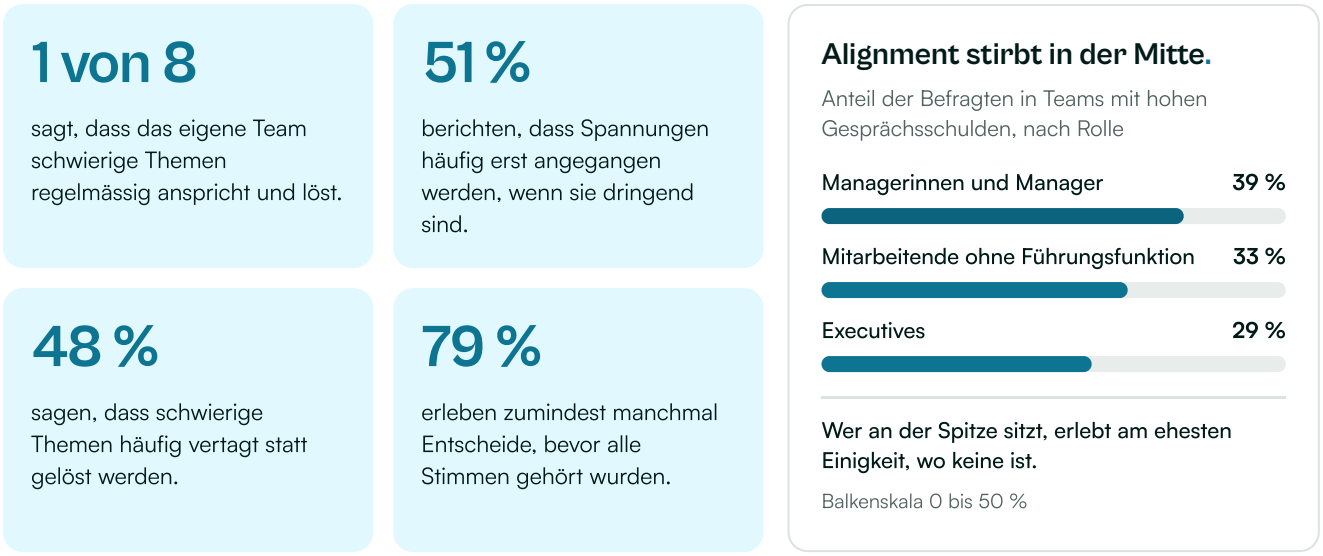


Abbildung 2: Ausgewählte Befunde des Conversational Debt Index 2026. Quelle: Fearless Culture[2].

Alignment stirbt in der Mitte, und die Spitze sieht es am wenigsten

Der für Geschäftsleitungen vielleicht wichtigste Befund: 39 % der Managerinnen und Manager im mittleren Management arbeiten in Teams mit hohen Gesprächsschulden. Bei den Executives, also den Mitgliedern der Geschäftsleitung, sind es 29 %. Die Hälfte der Managerinnen und Manager sagt, ihr Team verwechsle Alignment oft mit Zustimmung zum Chef; bei den Executives sagt das rund ein Drittel. Razzettis Folgerung: Wer in der Geschäftsleitung sitzt, sieht das Problem am wenigsten.[2]

Das typische Muster kennen viele: In der Strategie- oder Budgetsitzung stimmen alle zu. Danach werden Vorbehalte in Einzelgesprächen geäussert und gegenüber den Teams anders vermittelt. Die Geschäftsleitung glaubt an Einigkeit, die Organisation erlebt wechselnde Prioritäten.

Art der Schuld	Alltagssignal	Wirkungsrisiko
Alignment Debt (62/100)	Zustimmung in der Sitzung, unterschiedliche Interpretation danach	Unklare Prioritäten, Entscheide werden erneut geöffnet
Belonging Debt (64/100)	Harmonie wird wichtiger als Widerspruch	Bedenken und Risiken bleiben unausgesprochen
Collaboration Debt (61/100)	Sitzungen enden ohne Abschluss, Verantwortung wird verschoben	Reibung, Schuldzuweisungen, fehlende Umsetzung

Indexwerte aus dem Conversational Debt Index 2026, auf einer Skala bis 100. Höhere Werte stehen für mehr Gesprächsschulden. Gesamtwert über alle Befragten: 62.[2]

Die Belonging Debt ist am höchsten und hängt am stärksten mit den beiden anderen zusammen, ein statistischer Zusammenhang, kein Kausalbeweis.[2] Gerade in einer Konsenskultur, wie sie viele Schweizer Führungsteams prägt, ist die Versuchung gross, Harmonie mit Einigkeit zu verwechseln. Wirksame Führungsteams halten deshalb einen Grundsatz hoch: **Widerspruch vor dem Entscheid, Verbindlichkeit nach dem Entscheid.**

Praxistest

Bitten Sie Ihre Führungskräfte, einen aktuellen Entscheid in eigenen Worten zu erklären und zu beschreiben, was er für ihren Bereich bedeutet. Gelingt das nicht, ist der Entscheid noch nicht verankert.[2]

Wenn das Falsche normal wird

Bei der Erklärung seiner Daten verweist Razzetti selbst auf ein Konzept der Soziologin Diane Vaughan: **Normalization of Deviance**.[2] Vaughan prägte den Begriff bei ihrer Analyse der Challenger-Katastrophe. Wiederholt akzeptierte Abweichungen verlieren ihren Warncharakter, weil zunächst nichts passiert. Price und Williams beschrieben 2018, wie derselbe Mechanismus in der Patientensicherheit wirkt, etwa wenn Sicherheits-Checks vor Eingriffen ausgelassen oder Alarme abgeschaltet werden.[3, 4]

Für Führungsteams ist das eine Analogie, keine Gleichsetzung der Risiken. Der Mechanismus ist aber derselbe: In der Geschäftsleitungssitzung wird eine unbequeme Frage übergangen. Beim nächsten Mal wieder. Nach einigen Monaten haben alle gelernt, dass kritische Einwände Zeit kosten und kaum willkommen sind. Beschlossen hat das niemand. Es ist einfach «unsere Art, Entscheidungen zu treffen».

Frühe Warnsignale im Führungsteam

- Sitzungen verlaufen auffallend harmonisch, danach kursieren Zweifel.
- Entscheide werden wiederholt neu aufgerollt, ohne dass der Grund geklärt wird.
- Bereichsinteressen setzen sich regelmässig vor gemeinsam vereinbarten Prioritäten durch.
- Nicht eingehaltene Zusagen werden zunehmend kommentarlos akzeptiert.

Kultur entsteht nicht nur durch das, was wir fördern. Sondern auch durch das, was wir wiederholt tolerieren.

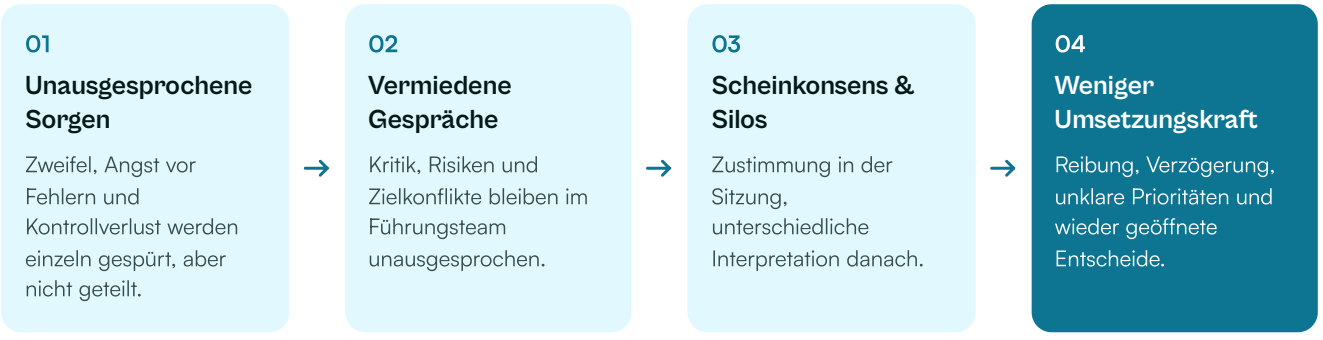


Abbildung 3: Wie die drei Perspektiven zusammenhängen können. Konzeptionelle Synthese von Pfyffer Partner, keine empirisch belegte Kausalkette.

Was wirksame Führungsteams brauchen

Patrick Lencioni beschreibt in «The Five Dysfunctions of a Team» fünf aufeinander aufbauende Funktionen der Zusammenarbeit. Das Modell ist kein Naturgesetz, aber ein verständlicher und praxistauglicher Reflexionsrahmen für Führungsteams.[5]

Teamfunktion	Beobachtbares Verhalten
1. Vertrauen	Schwächen, Fehler und Unsicherheiten dürfen offen angesprochen werden.
2. Konstruktive Konflikte	Unterschiedliche Interessen und Perspektiven werden sachlich ausgetragen.
3. Commitment	Entscheide werden trotz unterschiedlicher Ausgangspositionen gemeinsam getragen.
4. Gegenseitige Verantwortung	Mitglieder sprechen einander auf Zusagen und Verhalten an.
5. Gemeinsame Resultate	Der Erfolg des Ganzen zählt mehr als die Optimierung einzelner Bereiche.

Psychologische Sicherheit im Führungsteam

Amy Edmondsons Forschung mit 51 Arbeitsteams zeigte einen Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Lernverhalten. Psychologische Sicherheit heisst: Menschen trauen sich, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, also Fragen zu stellen, Fehler anzusprechen und zu widersprechen.[6] Sie ist nicht Harmonie. **Psychologisch sichere Führungsteams können hart in der Sache diskutieren, ohne dass die Beziehung darunter leidet.**

Unser Ansatz: Führungskräfte und Führungsteam entwickeln

Bei Pfyffer Partner verbinden wir zwei Entwicklungsaufgaben, die in vielen Organisationen getrennt laufen. **Leadership Development** stärkt Selbstführung, Haltung und Kompetenzen der einzelnen Führungsperson. **Leadership Team Development** stärkt Vertrauen, Konfliktfähigkeit, strategisches Alignment und die gemeinsame Verantwortung des Führungsteams. Wird nur eine Dimension bearbeitet, bleibt Potenzial liegen: Exzellente Einzelne können im Team scheitern, und ein kooperatives Team braucht trotzdem kompetente, reflektierte Führungspersönlichkeiten.

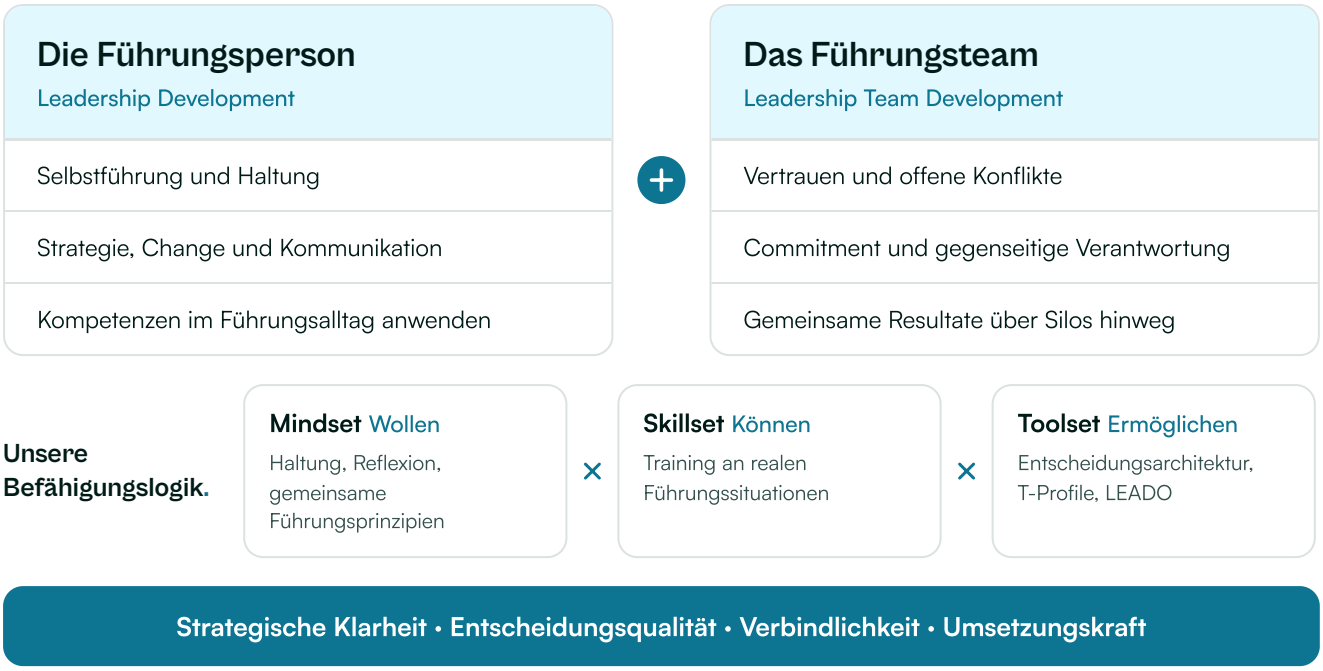


Abbildung 4: Individuelle und kollektive Führungsfähigkeit gemeinsam entwickeln.

Wollen, Können, Ermöglichen

Unsere Befähigungslogik hat drei Teile. **Mindset** steht für das Wollen: Haltung, Mut zur Reflexion, Vertrauen und gemeinsame Führungsprinzipien. **Skillset** steht für das Können: strategische Führung, Konflikt- und Feedbackkompetenz, Change und Entscheidungsfähigkeit, trainiert an realen Situationen. **Toolset** steht für das Ermöglichen: Entscheidungsregeln, Sitzungsarchitektur, Führungsleitbild, Zielsystem und Feedbackinstrumente, unterstützt durch unsere eigenen Plattformen T-Profile für 360-Grad-Feedback und LEADO für Ziele, Feedback und Führungsgespräche.

Ein Training kann Konfliktkompetenz stärken. Lässt die Sitzungsarchitektur keine kontroverse Diskussion zu oder fallen Entscheide ohne klare Verantwortung, bleibt die Verhaltensänderung fragil. Wir arbeiten deshalb an Menschen, Teamdynamik und Führungsstrukturen gleichzeitig.

So entwickeln wir Führungsteams

1. **Diagnose vor Design:** Einzelinterviews, Teamreflexion, 360-Grad-Standortbestimmung und ein Blick auf die Führungsroutinen machen persönliche und gemeinsame Entwicklungsfelder sichtbar.
2. **Gemeinsames Führungsverständnis:** Ein Führungsleitbild mit beobachtbaren Verhaltensankern klärt, wie wir entscheiden, Widerspruch einbringen und Verantwortung tragen.
3. **Individuelle Führungskompetenz:** Training an realen Situationen wie strategischen Zielkonflikten, Feedback, Unsicherheit und Change.
4. **Gemeinsame Teamwirksamkeit:** Klausuren, Teamcoaching und kollegiale Fallberatung stärken Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Verbindlichkeit.
5. **Strukturen weiterentwickeln:** Sitzungs- und Entscheidungsarchitektur, Rollen, Ziele und Feedbackroutinen so gestalten, dass das erwünschte Verhalten im Alltag möglich wird.

6 **Transfer und Wirkung sichtbar machen:** Peercoaching, Transferaufgaben, Reviews und eine Messung zu Beginn und nach einer Entwicklungsphase.

Ob die Entwicklung wirkt, lässt sich auf sechs Ebenen beobachten:

Ebene	Woran Sie Fortschritt erkennen
Teamklima	Werden Fehler, Zweifel und Einwände im Führungsteam angesprochen?
Alignment	Können Mitglieder und Führungskräfte strategische Entscheide gleichlautend erklären?
Verbindlichkeit	Wie oft werden Entscheide neu geöffnet, weil Grundlagen unklar waren?
Zusammenarbeit	Wie schnell werden bereichsübergreifende Zielkonflikte geklärt?
Entwicklung	Welche Verhaltensänderungen zeigen wiederholte 360-Grad-Feedbacks?
Umsetzung	Welche vereinbarten Veränderungsschritte wurden tatsächlich realisiert?

Mehr dazu: Führungskräfteprogramm, Teamentwicklung, Führungsleitbild und 360-Grad-Standortbestimmung.

Aus der Praxis: Management-Team als ONE-Team

Im Asset Management einer international tätigen Versicherungsgruppe galt es, eine Wachstumsstrategie umzusetzen, den ONE-Team-Gedanken im neu strukturierten Führungsteam zu verankern und Silos zu überwinden.[7]

Die Begleitung verband beide Dimensionen: monatliche Teamentwicklung im Management-Team, eine Kulturanalyse mit gemeinsamen Werten, Leadership-Days und individuelle Coachings in anspruchsvollen Team- und Change-Situationen. Parallel haben wir das Transformation Office beim Aufbau einer tragfähigen Change-Architektur unterstützt; Pulse-Checks und Reflexionen mit Stakeholdern machten den Fortschritt sichtbar.

Das Management-Team wurde durch die «Storming»-Phase geführt und als ONE-Team gestärkt. Die erste Etappe der Transformation wurde begleitet, bis das interne Transformationsteam vollständig aufgebaut war. Zum Kundencase

Selbstcheck: Fünf Fragen für Ihre Geschäftsleitung

1. **Vertrauen:** Können wir Fehler, Sorgen und Zweifel ansprechen, ohne Gesichtsverlust zu befürchten?
2. **Konfliktfähigkeit:** Diskutieren wir die wirklich kontroversen Fragen im Führungsteam, oder danach im Korridor?
3. **Commitment:** Vertreten wir gemeinsam getroffene Entscheide anschliessend einheitlich?
4. **Verantwortung:** Fordern wir Vereinbarungen auch untereinander ein, nicht nur bei unseren Mitarbeitenden?
5. **Resultate:** Zählt die gemeinsame Unternehmenswirkung sichtbar mehr als der Erfolg der einzelnen Bereiche?

Unterschiedliche Antworten im Führungsteam sind kein Makel, sondern der beste Einstieg in die Entwicklungsarbeit. Der Nutzen beginnt dort, wo ein Team seine eigene Dynamik erkennt und offen bearbeitet.

Fazit: Die nächste Stufe der Leadership-Entwicklung

Unternehmen brauchen starke Führungspersönlichkeiten, und genauso Führungsteams, die gemeinsam führen können. Strategische Klarheit, Veränderungsfähigkeit und Umsetzungskraft entstehen nicht aus individueller Kompetenz allein. Sie entstehen im Zusammenspiel von Haltung, Teamverhalten und Führungsstrukturen, die Kooperation möglich machen.

Die nächste Stufe der Leadership-Entwicklung ist nicht einfach die bessere Führungskraft. Es ist das bessere Führungsteam.

Wie wirksam arbeitet Ihre Geschäftsleitung heute als Team?

In einem 30-minütigen Erstgespräch klären wir Ihre Ausgangslage und die nächsten sinnvollen Schritte.

Beratungstermin vereinbaren

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Häufige Fragen

Was unterscheidet Leadership Development und Leadership Team Development?

Leadership Development entwickelt die einzelne Führungsperson, Leadership Team Development die Fähigkeit des Führungsteams, gemeinsam zu führen. Beide ergänzen sich und zahlen auf dieselben strategischen Ziele ein.

Ist eine harmonische Geschäftsleitung automatisch ein gutes Team?

Nein. Harmonie kann Ausdruck guter Zusammenarbeit sein, aber auch Scheinkonsens verdecken. Entscheidend ist, ob kritische Perspektiven im Führungsteam offen bearbeitet werden.

Wie entwickelt man ein Führungsteam?

Wir gehen in sechs Schritten vor: Diagnose, gemeinsames Führungsverständnis, individuelle Führungskompetenz, gemeinsame Teamwirksamkeit, passende Strukturen sowie Transfer mit Wirkungsmessung. In einer Führungsteamentwicklung arbeiten wir an Menschen, Teamdynamik und Führungsstrukturen gleichzeitig.

Wann lohnt sich ein integriertes Programm besonders?

Bei Strategiewechseln, Reorganisationen, Wachstum, einer neu zusammengesetzten Geschäftsleitung und wiederkehrenden Zielkonflikten zwischen Bereichen.

Wie lange dauert die Entwicklung?

Das hängt von Ausgangslage und Zielen ab. Entscheidend sind mehrere Anwendungsschleifen und eine Begleitung über die Klausur oder das Training hinaus, typischerweise über mehrere Monate.

Wie lässt sich die Wirkung prüfen?

Mit Verhaltensankern aus dem Führungsleitbild, wiederholten 360-Grad-Standortbestimmungen, Beobachtungen der Teamarbeit und Kennzahlen zu Entscheidungen und Umsetzung.

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Quellen

Nr.	Quelle
1	Fitzsimons, D.; Petriglieri, G.; Petriglieri, J. (2026) *How Leadership Anxiety Derails Transformation.* MIT Sloan Management Review, Fall 2026. doi.org/10.63383/BbbL1838
2	Fearless Culture / Razzetti, G. (2026) *2026 Conversational Debt Index.* Onlinebefragung, n = 2'217, 39 Länder, September 2026. fearlessculture.design
3	Vaughan, D. (1996) *The Challenger Launch Decision.* University of Chicago Press. press.uchicago.edu
4	Price, M. R.; Williams, T. C. (2018) *When Doing Wrong Feels So Right: Normalization of Deviance.* Journal of Patient Safety 14(1), 1–2. doi.org/10.1097/PTS.0000000000000157
5	Lencioni, P. (2002) *The Five Dysfunctions of a Team.* Jossey-Bass. tablegroup.com
6	Edmondson, A. (1999) *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.* Administrative Science Quarterly 44(2), 350–383. doi.org/10.2307/2666999
7	Pfyffer Partner *Transformation und Management-Teamentwicklung* (Kundencase). pfyfferpartner.ch

Zur Einordnung der Quellen

Die INSEAD-Studie ist eine qualitative Langzeituntersuchung eines Einzelfalls. Der Conversational Debt Index beruht auf einer freiwilligen, nicht repräsentativen Onlinebefragung. Vaughan liefert ein organisationssoziologisches Konzept, Lencioni ein Praxismodell, Edmondson empirische Teamforschung. Die Verbindung dieser Perspektiven ist unsere fachliche Synthese. Zitate aus englischsprachigen Quellen sind sinngemäss übersetzt.