

Deep Dive

Alignment ist mehr als Zustimmung

Warum Transformation an scheinbarem Alignment scheitert und wie Führungsteams gemeinsam handlungsfähiger werden

11 | 2026

collaboration

Silke Heerwagen (2026). Alignment ist mehr als Zustimmung. Deep Dive. *qoodos.*

Herausgeber
qoodos PartG
Geschäftsanschrift: Amalienstraße 71, 80799 München
Telefon: +49 89 377 9972 00
Mail: kontakt@qoodos.de
Sitz der Gesellschaft: München
Registergericht: AG München
Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388
Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,
Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

© Foto: Gérard Pleynet.

Zusammenfassung

Alle nicken, niemand widerspricht und drei Monate später setzt jeder Bereich etwas anderes um. Ausgehend vom HBR-Artikel „The False Alignment Trap“ (Dhar et al., 2026) zeigt dieser Deep Dive, warum scheinbare Einigkeit in Führungsteams entsteht, welche Folgen sie hat und warum Transformation sie besonders sichtbar macht. Silke Heerwagen erweitert den Blick aus Sicht der Organisationsentwicklung: Wie wird aus einer Übereinkunft gemeinsame Handlungsfähigkeit, in der Führungskräfte eigenständig und dennoch koordiniert handeln? Und wie entwickeln Führungsteams ihre Orientierung und Zusammenarbeit durch gemeinsames Lernen kontinuierlich weiter?

Einleitung

Das Meeting ist vorbei, die Entscheidung scheint gefallen. Alle haben genickt, niemand hat widersprochen. Und drei Monate später passiert in der Organisation etwas ganz anderes als das, worauf man sich vermeintlich geeinigt hatte.

Dieses Phänomen kennen die meisten Führungskräfte. Nach außen wirkt das Führungsteam geschlossen. Nach innen hat jede:r etwas anderes verstanden und setzt es in bester Absicht um. Die Folgen zeigen sich nicht im Meeting, sondern Wochen später: in Projekten, die aneinander vorbeilaufen, in Prioritäten, die sich widersprechen, in Entscheidungen, die immer wieder neu aufgerollt werden.

Julia Dhar, Kristy R. Ellmer und Philip Jameson von der Boston Consulting Group beschreiben dieses Phänomen in ihrem 2026 in der Harvard Business Review erschienenen Artikel „The False Alignment Trap“ (Dhar et al., 2026). Ihre Überlegungen sind der Ausgangspunkt für diesen Deep Dive. Die HBR-Autor:innen zeigen, warum vermeintliche Einigkeit so häufig entsteht, welche Folgen sie hat und wie Führungsteams durch offene Auseinandersetzung, verbindliche Entscheidungen und gemeinsame Kommunikation zu tragfähigen Übereinkünften gelangen können.

Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung möchte ich den Blick erweitern: Wie wird aus einer solchen Übereinkunft gemeinsame Handlungsfähigkeit? Wie gelingt es, dass Führungskräfte eigenständig und dennoch koordiniert handeln? Und wie können Führungsteams ihre gemeinsame Orientierung im Verlauf einer Transformation immer wieder überprüfen und weiterentwickeln?

Doch was ist Alignment? Wir bei qoodos verstehen darunter mehr als bloße Zustimmung oder die Herstellung von Einigkeit. Entscheidend ist, wie Führungsteams mit unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und Annahmen umgehen. Alignment entsteht nicht dadurch, dass Unterschiede verschwinden, sondern indem sie sichtbar gemacht, Spannungsfelder bearbeitet und Entscheidungen getroffen werden, die eine verbindliche Orientierung für das gemeinsame Handeln schaffen.

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

Und damit ist Alignment nicht mit einer Entscheidung abgeschlossen. Gerade in Transformationsprozessen müssen Führungsteams ihre Annahmen und Entscheidungen immer wieder überprüfen und gemeinsam lernen: inhaltlich ebenso wie in der Art, wie sie Entscheidungen treffen und zusammenarbeiten. Alignment ist also keine einmalige Leistung zum Start einer Transformation, sondern eine kontinuierliche Führungsteamaufgabe. Wie das gelingen kann, ist Thema dieses Deep Dives.

Was Alignment ist und was nicht

Dhar et al. (2026) unterscheiden zwei Zustände, die von außen gleich aussehen:

- **Scheinbares Alignment (False Alignment).** Führungskräfte bekennen sich zu einer gemeinsamen Richtung, interpretieren sie aber unterschiedlich.
- **Echte Übereinkunft (True Agreement).** Die unterschiedlichen Vorstellungen wurden offengelegt, ausgehandelt und in konkrete Entscheidungen übersetzt: Warum verändern wir uns? Was verändern wir und was ausdrücklich nicht? Und wie soll die Veränderung geschehen?

Der Unterschied liegt vor allem in der Konkretisierung. Ein Führungsteam kann sich problemlos darauf einigen, dass das Unternehmen kundenorientierter werden muss. Für die eine heißt das, individuelle Kundenwünsche besser zu erfüllen. Für den anderen, Prozesse zu standardisieren, um schneller und verlässlicher zu werden. Eine dritte will vor allem digitale Angebote ausbauen. Alle sprechen von Kundenorientierung. Alle verfolgen eine andere strategische Logik.

Abstrakte Begriffe erzeugen also nicht nur falschen Konsens, sie *ersetzen* die Entscheidung, was es konkret bedeutet. Führungsteams flüchten gern in solche Formeln, weil echte Entscheidungen Unbehagen auslösen. Im Alltag zeigt sich diese Lücke dann häufig in nicht aufeinander oder sogar konterkarierendem Verhalten und hat negativen Einfluss auf den Wertstrom.

Aus meiner Sicht kommt noch etwas Entscheidendes hinzu: Eine echte Übereinkunft ist eine wichtige Voraussetzung für Alignment. Ob sie im Organisationsalltag trägt, zeigt sich jedoch erst im gemeinsamen Handeln. Führungskräfte müssen auf Grundlage der vereinbarten strategischen Orientierung eigenständig entscheiden können und zugleich sicherstellen, dass ihre Entscheidungen aufeinander abgestimmt sind. Es geht also nicht darum, dass alle dasselbe tun, sondern dass unterschiedliche Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel einzahlen.

Warum das Nicken trügt

Wenn False Alignment so folgenreich ist, warum ist es so verbreitet? Dhar et al (2026) beschreiben drei Mechanismen, die sich in vielen Führungsteams wiederfinden. Ich ergänze sie um Beobachtungen aus meiner Beratungspraxis und um einen vierten Mechanismus: Unterschiedliche Interessen.

- **Unterschiede bleiben unbemerkt.** Menschen überschätzen systematisch, wie sehr andere ihre Überzeugungen teilen. In der Sozialpsychologie ist das als *False*

Consensus Effect beschrieben worden (Ross et al., 1977). Gemeint ist die Neigung, die eigene Sichtweise für die naheliegende zu halten und deshalb anzunehmen, dass andere die Dinge ganz ähnlichsehen. Wer selbst überzeugt ist, hält Zustimmung für selbstverständlich und fragt gar nicht erst nach. Container-Begriffe wie Transformation, Effizienz oder Innovation verstärken das, weil jede:r sie mit eigener Bedeutung füllt.

In meiner Beratungspraxis erlebe ich immer wieder diesen Moment der Überraschung: Jemand aus einem anderen Bereich bringt Facetten ins Spiel, die die anderen vorher gar nicht gesehen hatten. Was eben noch so offensichtlich schien, dass man ihm nur zustimmen konnte, war in Wahrheit der Blick aus einer einzigen Perspektive.

- **Unterschiede werden nicht ausgesprochen.** Man will Beziehungen nicht belasten, nicht als Bremser:in gelten oder gegenüber der Geschäftsführung Zustimmung signalisieren. Antworten wie „Inhaltlich sind wir uns einig“ bleiben stehen, und niemand fragt nach, was sie konkret bedeuten.

Hinter diesem Verhalten steht häufig die Frage nach psychologischer Sicherheit: Kann ich Bedenken offen einbringen, ohne dass das Thema hinterher in der Kaffeeküche zerredet wird oder sie mir später negativ auslegt werden? Edmondson (1999) hat gezeigt, welche Bedeutung psychologische Sicherheit dafür hat, dass Teammitglieder offen über Fehler, Unsicherheiten und unterschiedliche Einschätzungen sprechen und miteinander lernen können.

Wie folgenreich fehlende Offenheit sein kann, zeigt ein Fall aus meiner aktuellen Beratungspraxis: Eine Führungskraft sieht sehr klar die Probleme, die eine geplante Veränderung für ihr Team mit sich bringt. Sie spricht sie an, findet aber kaum Gehör und gilt schnell als Verhinderin der Zukunft. Inzwischen ist sie frustriert und sagt gar nichts mehr. Im Protokoll steht dann Zustimmung. Tatsächlich ist ein wichtiger Teil des Wissens aus der Diskussion verschwunden.

- **Klärung wird vertagt.** „Wir haben genug diskutiert, die Details klären wir in der Umsetzung.“ Bei manchen Entscheidungen ist das sinnvoll. Bei grundlegenden Veränderungen führt es dazu, dass Bereiche unterschiedliche Transformationen umsetzen. Die vermeintlich gesparte Zeit wird später teuer nachgeholt.

Aus meiner Sicht liegt hinter diesem Mechanismus ein Spannungsfeld, das in Führungsteams häufig zu wenig beachtet wird. Die einen wollen vorher Klarheit: Risiken abwägen, Auswirkungen durchdenken, einen klaren Weg vor sich sehen. Die anderen wollen anfangen, ausprobieren und unterwegs lernen. Beide Haltungen haben ihren Wert, und beide haben eine Kehrseite. Wer alles im Voraus planen will, kommt vielleicht am Ziel an, hat aber unterwegs nicht mehr wahrgenommen, was sich verändert hat. Wer einfach losläuft, kommt schnell in Bewegung, verliert aber leicht das Ziel aus dem Blick und landet im Nirgendwo. Alignment heißt hier nicht, sich für eine der beiden Seiten zu entscheiden. Es heißt, dieses Spannungsfeld offen anzusprechen und gemeinsam zu klären, wie viel Planung nötig und wie viel Ausprobieren möglich ist und woran das Team merkt, dass es nachsteuern muss.

- **Interessen stehen gegeneinander.** Die HBR-Autor:innen gehen auch auf Interessenkonflikte ein, insbesondere wenn es darum geht, unterschiedliche Positionen auszuhandeln. Aus meiner organisationsentwicklerischen Perspektive lohnt es sich, noch

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

einen Schritt früher anzusetzen: Manchmal entsteht False Alignment nicht, weil Führungskräfte unterschiedliche Vorstellungen vom Ziel haben, sondern weil sie trotz gemeinsamer Zielvorstellung unterschiedliche Interessen verfolgen. Ein Unternehmen will beispielsweise seine Kunden künftig bereichsübergreifend betreuen. Alle Führungskräfte unterstützen dieses Ziel. Für die Umsetzung müsste ein Bereich jedoch Kundenverantwortung und Entscheidungsspielräume abgeben. Dessen Führungskraft befürwortet die neue Ausrichtung grundsätzlich, versucht aber gleichzeitig, möglichst viel Einfluss im eigenen Bereich zu behalten. Problematisch wird es, wenn diese unterschiedlichen Interessen nicht offen angesprochen werden und nach außen trotzdem Einigkeit signalisiert wird. Dann entsteht False Alignment nicht aus einem Missverständnis, sondern aus einem ungelösten Interessenkonflikt. Bessere Verständigung allein reicht hier nicht aus. Die Interessen müssen offengelegt, ausgehandelt und gegebenenfalls durch klare Entscheidungen bearbeitet werden.

Drei Folgen von False Alignment

Die HBR-Autor:innen beschreiben unterschiedliche Folgen von False Alignment.

- **Paralyse:** viel Abstimmung, wenig Entscheidung, Beschlüsse werden immer wieder geöffnet.
- **Hyperaktivität:** zahlreiche Initiativen, um allen Erwartungen gerecht zu werden, ohne echte Priorisierung.
- **Tunnelblick:** Bereiche setzen ihre eigene Lesart konsequent um, mit guten Ergebnissen, die aber nicht auf das gemeinsame Ziel einzahlen.

Gerade das dritte Muster ist bemerkenswert. Eine Transformation kann scheitern, obwohl alle engagiert arbeiten und ihre Ziele erreichen. Dabei ist Tunnelblick nicht immer Ausdruck von Eigennutz. Oft handeln Menschen in bester Absicht: Sie sind überzeugt, genau das zu tun, was jetzt erforderlich ist. Sie wollen mit gutem Beispiel vorangehen und ein Thema voranbringen, in der Annahme, dass die anderen den Nutzen nur noch nicht erkennen und schon sehen werden, wie hilfreich es ist. Manchmal steckt aber auch Taktik dahinter, etwa der Wunsch, die eigene Position zu stärken, ohne den Blick auf das Ganze zu richten. Von außen sind beide Motive oft kaum zu unterscheiden. Entscheidend ist deshalb, nicht nur auf die Aktivitäten und Ergebnisse einzelner Bereiche zu schauen, sondern auch darauf, ob diese tatsächlich zur gemeinsamen strategischen Ausrichtung beitragen.

Aus organisationsentwicklerischer Sicht stellt sich noch eine weitere Frage: Warum werden unterschiedliche Vorstellungen, mit denen Organisationen im Alltag oft erstaunlich gut zurechtkommen, gerade in Transformationsprozessen zum Problem?

Was bisher im Alltag stillschweigend funktioniert, muss in der Transformation ausdrücklich geklärt werden

Im Tagesgeschäft bleibt False Alignment häufig lange unbemerkt. Unterschiedliche Vorstellungen darüber, was gemeinsam erreicht werden soll, müssen nicht unmittelbar zu Problemen

führen. Eingespielte Routinen, klare Verantwortlichkeiten und kurze informelle Wege gleichen vieles aus, was nie ausdrücklich miteinander geklärt wurde.

Genau diese stillen Ausgleichsmechanismen geraten in der Transformation ins Wanken. Bisherige Gewissheiten gelten nicht mehr, Zuständigkeiten verschieben sich, und Erfahrungswissen trägt nicht mehr so selbstverständlich wie bisher. Neue Bereiche, Rollen oder externe Partner kommen hinzu, mit denen es noch keine eingespielte Verständigung gibt. Und weil Veränderungen oft auch Status, Einfluss und Rollen berühren, liest jede:r die gemeinsamen Ziele auch durch die Brille der eigenen Betroffenheit: Was bedeutet das für mich und mein Team?

Transformation vergrößert also den Interpretationsspielraum und schwächt gleichzeitig das, was ihn bisher aufgefangen hat. Was bisher stillschweigend funktionierte, muss in der Transformation ausdrücklich geklärt werden.

Das ist leichter gesagt als getan. Menschen verhalten sich so, wie ihr Kontext es ihnen nahelegt. Viele Abläufe und Routinen sind über Jahre gewachsen, weil sie sinnvoll waren und das Unternehmen erfolgreich gemacht haben, etwa die Art, wie man mit Kund:innen in Kontakt ist. Sie sind nirgends aufgeschrieben und funktionieren trotzdem ohne Anweisung. Genau das macht Unternehmenskultur aus: ungeschriebene Gesetze, die selten direkt sichtbar sind und sich oft erst auf der zweiten oder dritten Ebene beobachten lassen. Edgar Schein (2010) unterscheidet in seinem Kulturmodell zwischen sichtbaren Artefakten, bekundeten Werten und grundlegenden, oft unbewussten Annahmen. Gerade diese tief verankerten Selbstverständlichkeiten prägen, wie Menschen handeln und Entscheidungen treffen, ohne dass sie darüber ausdrücklich sprechen müssen. Transformation stellt diese Selbstverständlichkeiten infrage. Und weil oft niemand genau weiß, welche Routinen wie von selbst funktionieren, ist es so schwierig herauszufinden, was in Zukunft anders sein muss.

Ein Beispiel aus meiner Beratungspraxis macht das greifbar. In einem kleinen Team sagte ein neuer Kollege nach etwa einem halben Jahr: Hier funktionieren Dinge, ohne dass ihr miteinander sprechen müsst. Es sei wie eine unsichtbare Kraft, die das Team verbindet, wie ein Fischschwarm, der in eine Richtung schwimmt, und jeder Fisch weiß, wie er beitragen kann, bei aller Unterschiedlichkeit. Erklären konnte er es nicht. Auch das Team selbst konnte es nicht, außer mit dem Satz: So sind wir halt. Soll ein solcher Schwarm künftig anders schwimmen, wird es schwierig. Wer nicht weiß, warum er so schwimmt, kann auch kaum beschreiben, was sich künfitg verändern soll.

Wie echtes Alignment entsteht

Nehmen wir an, das Ziel ist formuliert und die strategische Richtung beschlossen. Wie lässt sich dann verhindern, dass ein Führungsteam mit ganz unterschiedlichen Bildern im Kopf auseinandergeht, obwohl alle genickt haben?

Dhar et al. (2026) plädieren dafür, echte Übereinkunft nicht dem Zufall zu überlassen, sondern bewusst herzustellen. Sie beschreiben dafür fünf Schritte: den Rahmen klären, frühzeitig unterschiedliche Positionen sichtbar machen, eine gründliche Auseinandersetzung ermöglichen, verbindlich entscheiden und anschließend eine gemeinsame Botschaft kommunizieren.

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

Besonders wichtig erscheint mir dabei ihr Hinweis, dass Führungsteams sich nicht vorschnell auf einen scheinbaren Konsens zurückziehen sollten. Wenn noch keine Einigkeit besteht, sollte das auch ausdrücklich benannt werden.

Die HBR-Autor:innen machen außerdem deutlich, dass selbst intensive Diskussionen nicht immer zu vollständiger Übereinstimmung führen. Manchmal braucht es weitere Verhandlungen, eine Anpassung des Vorhabens oder eine Entscheidung trotz verbleibender Differenzen.

Damit ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen. Mich interessiert jedoch eine weiterführende Frage: Wie wird aus einer solchen Übereinkunft eine gemeinsame Orientierung, die im Alltag tatsächlich trägt?

Gerade wenn Führungskräfte eigenständig entscheiden und handeln sollen, braucht es mehr als eine einmalig hergestellte Übereinkunft. Es braucht die Fähigkeit, Unterschiede produktiv zu bearbeiten, Entscheidungen verbindlich umzusetzen und die gemeinsame Orientierung angesichts neuer Erfahrungen weiterzuentwickeln.

Die folgenden Aspekte greifen Empfehlungen der HBR-Autor:innen auf und ergänzen sie um Erfahrungen aus meiner Beratungspraxis und Überlegungen aus der Organisationsentwicklung.

Den Rahmen klären

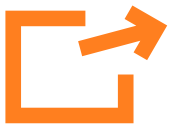
Mit einem formulierten Ziel ist die eigentliche Arbeit noch nicht getan. Oft ist zunächst zu klären, welche Fragen überhaupt entschieden werden müssen, damit aus dem Ziel gemeinsames Handeln werden kann. Die HBR-Autor:innen betonen, dass bereits zu Beginn einer Transformation geklärt werden sollte, wie Entscheidungen zustande kommen: Wer wird beteiligt? Worüber muss Einigkeit bestehen? Und wer entscheidet letztlich, wenn unterschiedliche Positionen bestehen bleiben?

Aus meiner Perspektive als Organisationsentwicklerin möchte ich diesen Gedanken um einen wichtigen Aspekt ergänzen: Es geht nicht nur darum, Entscheidungsrechte zu klären, sondern auch darum, die Erwartungen an Beteiligung bewusst zu gestalten.

Dabei geht es nicht um Basisdemokratie. Zwischen „Die oberste Führungskraft entscheidet allein“ und „Alle entscheiden gemeinsam“ liegen viele Abstufungen. Die Delegationsstufen nach Appelo (2011), die Veto-Abfrage oder die Konsent-Methode (Keiner ist dagegen, statt alle sind dafür) bieten unterschiedliche Möglichkeiten, Entscheidungen zu gestalten.

Entscheidend ist, vorab transparent zu machen, welcher Entscheidungsmodus gilt und welchen Einfluss die Beteiligten tatsächlich haben. Das ist vor allem Erwartungsmanagement: Wer weiß, dass seine Perspektive gehört, aber nicht zwingend übernommen wird, erlebt die spätere Entscheidung anders als jemand, der fest mit Mitbestimmung gerechnet hat.

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*



Einen Überblick über verschiedene Entscheidungsformate gibt unser Deep Dive „Selbstorganisation in Teams“.

Ist dieser Rahmen geklärt, stellt sich die eigentliche Frage: Wie entsteht eine Entscheidung, die alle mittragen können und die im Alltag tatsächlich trägt? Darum geht es in den folgenden Aspekten.

Zum Widerspruch einladen, bevor Zustimmung abgefragt wird.

Wer fragt „Sind wir uns einig?“, bekommt häufig Nicken.

Die HBR-Autor:innen empfehlen deshalb, unterschiedliche Einschätzungen möglichst früh einzuholen, bevor sich scheinbare Einigkeit verfestigt. Hilfreich ist es, zunächst individuelle Positionen schriftlich festzuhalten: Was unterstütze ich? Wo widerspreche ich? Worüber bin ich noch unsicher? Das kann helfen, Gruppendenken zu reduzieren. Doch unterschiedliche Positionen sichtbar zu machen, reicht nicht aus. Die HBR-Autor:innen betonen, dass diese anschließend gründlich miteinander bearbeitet werden müssen. Dazu braucht es Zeit, offene Diskussionen und gegebenenfalls auch Gespräche außerhalb großer Gruppenmeetings.

Aus meiner Perspektive als Organisationsentwicklerin möchte ich diesen Ansatz um zwei Aspekte erweitern.

Der erste betrifft die Qualität des Zuhörens. Zu Widerspruch einzuladen ist das eine. Ihm wirklich zuzuhören, ist etwas anderes. Otto Scharmer (2020) unterscheidet vier Ebenen des Zuhörens: vom bloßen Bestätigen der eigenen Sichtweise über das Wahrnehmen neuer Informationen und das empathische Verstehen bis hin zu einem generativen Zuhören, bei dem im gemeinsamen Gespräch neue Einsichten und Möglichkeiten entstehen können.

Für Führungsteams liegt darin eine wichtige Herausforderung: Höre ich zu, um meine eigene Position zu verteidigen? Oder bin ich bereit, die Perspektive der anderen wirklich zu verstehen und meine eigenen Annahmen zu hinterfragen? Erst dann können aus unterschiedlichen Positionen neue gemeinsame Erkenntnisse entstehen.

Der zweite Aspekt betrifft die Konsequenzen für den Organisationsalltag. Strategische Ziele bleiben häufig so abstrakt, dass Unterschiede in der Interpretation zunächst gar nicht auffallen. In meiner Beratungspraxis nutze ich deshalb Fragen, die diese Unterschiede konkret werden lassen:

- Was würde sich in meinem Bereich konkret ändern?
- In welchen Prozessen und Routinen würde das sichtbar werden?
- Was müsste dafür möglicherweise wegfallen?

Solche Fragen helfen, die Auswirkungen einer Veränderung greifbar zu machen. Oft zeigen sich erst dabei unterschiedliche Vorstellungen, Annahmen oder auch Zielkonflikte, die zuvor nicht sichtbar waren.

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

Entscheidend ist dabei die Haltung, mit der ein Führungsteam Unterschiede aufnimmt: Widerspruch ist nicht nur etwas, das ausgehalten werden muss. Er kann eine wichtige Quelle für gemeinsames Lernen sein. Vorausgesetzt, die Beteiligten sind bereit, nicht nur die Positionen der anderen zu hinterfragen, sondern auch die eigenen.

Annahmen sichtbar machen, bevor über Entscheidungen gestritten wird

Oft streiten wir über Entscheidungen, also über das *Was*, ohne die Annahmen offenzulegen, die dahinter liegen. Dabei steht hinter jeder Position eine Annahme darüber, wie die Wirklichkeit ist oder wie sich die Zukunft entwickeln wird. Wer das Projekt sofort starten will, nimmt vielleicht an, dass das Zeitfenster schnell schließt. Wer bremst, rechnet möglicherweise damit, dass das Team schon jetzt an der Belastungsgrenze arbeitet. Solange diese Annahmen unausgesprochen bleiben, reden alle aneinander vorbei.

Hilfreich ist deshalb, die Annahmen aus der eigenen Perspektive transparent zu machen, bevor über die Entscheidung selbst gesprochen wird. Eine hilfreiche Frage aus dem strategischen Ansatz von Lafley und Martin (2013) lautet: Was müsste wahr sein, damit diese Option eine gute Idee ist?

Sie verschiebt das Gespräch von der Frage, wer recht hat, hin zu der Frage, welche Annahmen hinter den jeweiligen Positionen stehen. Das hilft bei großen strategischen Weichenstellungen ebenso wie bei Entscheidungen im Alltag. Zugleich bekommen skeptische Stimmen eine konstruktive Rolle: Ihre Zweifel werden zu Annahmen, die sich gemeinsam prüfen lassen.

Verbindlichkeit statt Beständigkeit

Eine gründliche Auseinandersetzung allein schafft noch keine Verbindlichkeit. Die HBR-Autor:innen empfehlen deshalb, Entscheidungen ausdrücklich zu treffen und schriftlich festzuhalten. Dabei sollte nicht nur eine allgemeine Zustimmung des Führungsteams festgestellt werden. Entscheidend ist, dass jede Führungskraft weiß, was beschlossen wurde und welche Verpflichtungen damit verbunden sind. Auch verbleibende Bedenken sollten benannt werden, statt sie unter den Teppich zu kehren. Selbst eine formal gemeinsam getragene Entscheidung bedeutet nicht, dass alle Vorbehalte verschwunden sind.

Ich halte hier noch eine weitere Unterscheidung für wichtig: Verbindlichkeit heißt, auf Grundlage der getroffenen Entscheidungen zu handeln, solange sie gelten. Beständigkeit hieße, möglichst lange an ihnen festzuhalten. Das ist nicht dasselbe. Gerade in dynamischen Märkten brauchen Organisationen hohe Verbindlichkeit im Handeln, ohne sich dauerhaft auf einmal Beschlossenes festzulegen.

Eine gemeinsam getroffene Entscheidung darf deshalb nicht bei jeder Gelegenheit neu aufgerollt werden. Sie sollte aber überprüfbar bleiben, wenn neue Erkenntnisse oder veränderte Rahmenbedingungen dies erforderlich machen. Entscheidend ist, nicht nur festzulegen, was gilt, sondern auch, unter welchen Bedingungen und in welchen Abständen die Entscheidung erneut betrachtet werden soll.

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

Gemeinsame Orientierung im Alltag wirksam machen

Die HBR-Autor:innen betonen, dass Führungsteams ihre Entscheidungen anschließend einheitlich kommunizieren müssen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass unterschiedliche Interpretationen unmittelbar wieder in die Organisation getragen werden.

Aus meiner organisationsentwicklerischen Perspektive geht es noch einen Schritt weiter: Wie gelingt es, dass Führungskräfte auf Grundlage dieser gemeinsamen Orientierung eigenständig und dennoch koordiniert handeln können? Gerade in komplexen Organisationen kann und sollte nicht jede Entscheidung im Führungsteam getroffen werden. Entscheidend ist vielmehr, gemeinsam zu klären, welche Fragen eine übergreifende Entscheidung erfordern, wo dezentrale Entscheidungsspielräume liegen und wann eine erneute Abstimmung notwendig wird. Gemeinsame Orientierung soll also nicht dazu führen, dass mehr gemeinsam entschieden werden muss. Sie soll ermöglichen, dass mehr eigenständig entschieden werden kann, ohne das gemeinsame Ziel aus dem Blick zu verlieren.

Wie das gelingen kann, haben wir bei qoodos selbst erprobt. Statt alle Themen im Kreis der geschäftsführenden Partner:innen zu besprechen, haben wir Verantwortlichkeiten auf kleinere Kreise mit jeweils zwei bis drei Partner:innen verteilt. Rund 90 Prozent unserer Entscheidungen fallen dort. Welche Entscheidungen die Kreise eigenständig treffen und welche weiterhin gemeinsam verantwortet werden, haben wir miteinander ausgehandelt. So können wir eigenständig und schnell handeln, ohne die gemeinsame Orientierung zu verlieren. Die Verständigung im gesamten Partnerkreis wird dadurch nicht überflüssig, sondern gezielter.

Als Führungsteam miteinander lernen

Aus meiner Perspektive als Organisationsentwicklerin fehlt noch eine wichtige Dimension: Alignment ist nicht nur etwas, das Führungsteams herstellen müssen. Sie müssen es im Verlauf einer Transformation auch gemeinsam weiterentwickeln. Denn selbst eine sorgfältig erarbeitete gemeinsame Orientierung bleibt nicht dauerhaft tragfähig. In Transformationsprozessen entstehen neue Erkenntnisse, Rahmenbedingungen verändern sich und Entscheidungen zeigen Auswirkungen, die vorher nicht absehbar waren.

Deshalb braucht Alignment Gelegenheiten zur gemeinsamen Reflexion: regelmäßig, aber auch dann, wenn neue Erkenntnisse bisherige Annahmen infrage stellen oder sich Entscheidungen in der Umsetzung nicht bewähren. Dabei unterscheide ich zwei miteinander verbundene Formen des Lernens.

Zum einen geht es um die strategische Orientierung.

Tragen unsere Annahmen noch? Was haben wir aus der Umsetzung gelernt? Welche Ziele, Prioritäten oder Entscheidungen müssen wir anpassen? Dabei wird nicht nur überprüft, ob die Organisation Fortschritte macht, sondern auch, ob die ursprünglichen Annahmen noch stimmen und die vereinbarte Richtung weiterhin sinnvoll ist.

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

Zum anderen geht es um die Zusammenarbeit im Führungsteam selbst.

Wie sind wir zu unseren Entscheidungen gekommen? Wer kam zu Wort, wer nicht? Wo haben wir genickt, obwohl wir Fragen hatten? Wo haben wir Spannungen vermieden, die eigentlich hätten bearbeitet werden müssen? Und wie gut gelingt es uns, gemeinsam zu entscheiden und anschließend eigenständig zu handeln?

Damit wird Alignment selbst zum Gegenstand gemeinsamen Lernens. Führungsteams überprüfen nicht nur ihre strategische Orientierung. Sie entwickeln zugleich ihre Fähigkeit weiter, mit unterschiedlichen Perspektiven umzugehen, Spannungen auszuhalten, Interessen auszuhandeln und tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Diese Fähigkeit verstehe ich als Alignment-Kompetenz: die Fähigkeit eines Führungsteams, gemeinsame Orientierung herzustellen, im Handeln wirksam werden zu lassen und durch gemeinsames Lernen weiterzuentwickeln.

Alignment ist damit kein dauerhaft gesicherter Zustand. Es muss sich im gemeinsamen Handeln bewähren und angesichts neuer Erfahrungen weiterentwickeln. Und auch darin können Führungsteams gemeinsam besser werden.

Reflexionsfragen für Führungskräfte

- Bei welchem Begriff in unserer aktuellen Strategie bin ich mir nicht sicher, dass alle im Führungsteam dasselbe darunter verstehen?
- Wann habe ich zuletzt genickt, obwohl ich eigentlich Fragen oder Bedenken hatte? Was hat mich davon abgehalten, sie anzusprechen?
- Wie gut gelingt es mir, anderen wirklich zuzuhören und dabei auch meine eigenen Annahmen infrage zu stellen?
- Woran erkennen wir, dass wir als Führungsteam viel abstimmen, viel tun, aber möglicherweise nicht in dieselbe Richtung arbeiten?
- Wo brauchen wir gemeinsame Entscheidungen und wo können wir auf Grundlage unserer gemeinsamen Orientierung eigenständig handeln?
- Wann und wie überprüfen wir, ob unsere strategischen Annahmen und Vereinbarungen noch tragen?
- Was lernen wir als Führungsteam über unsere Art, mit Unterschieden umzugehen, Entscheidungen zu treffen und zusammenzuarbeiten?



Fazit: Alignment heißt gemeinsame Handlungsfähigkeit

Alignment wird häufig mit Konsens verwechselt. Erfolgreiche Transformation verlangt aber nicht, dass alle dieselbe Sichtweise haben. Im Gegenteil: Unterschiedliche Perspektiven sind nötig, um Annahmen zu hinterfragen und Zielkonflikte sichtbar zu machen. Entscheidend ist nicht, Unterschiede aufzulösen, sondern sie so weit zu klären, dass gemeinsames Handeln möglich wird.Alignment ist die Fähigkeit eines Führungsteams, auf Grundlage einer gemeinsam geklärten strategischen Orientierung verbindlich, eigenständig

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

und koordiniert zu handeln und durch gemeinsames Lernen sowohl diese Orientierung als auch die eigene Zusammenarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Alignment ist die Fähigkeit eines Führungsteams, auf Grundlage einer gemeinsam geklärten strategischen Orientierung verbindlich, eigenständig und koordiniert zu handeln und durch gemeinsames Lernen sowohl diese Orientierung als auch die eigene Zusammenarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Alignment ist damit eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für erfolgreiche Transformation. Ebenso braucht es Ressourcen, Kompetenzen und geeignete Strukturen. Alignment ist auch keine einmalige Aufgabe beim Kick-off, sondern eine kontinuierliche Führungsaufgabe.

Entscheidend ist nicht, wie schnell Einigkeit erklärt wird, sondern wie gründlich Unterschiede bearbeitet werden, ob daraus gemeinsames Handeln entsteht und wie gut es einem Führungsteam gelingt, seine Orientierung und Zusammenarbeit durch gemeinsame Erfahrungen weiterzuentwickeln.

Der nächste Moment, in dem alle nicken, ist eine gute Gelegenheit, damit anzufangen.

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

Quellen und weiterführende Literatur

Zentrale Inspiration

Dhar, Julia; Ellmer, Kristy R.; Jameson, Philip (2026): *The False Alignment Trap*. Harvard Business Review, Juli/August 2026.

https://hbr.org/2026/07/the-false-alignment-trap

Der Artikel bildet einen wesentlichen Ausgangspunkt für diesen Deep Dive. Ich greife die Überlegungen der HBR-Autor:innen zu False Alignment und True Agreement auf und verbinde sie mit eigenen Erfahrungen und Perspektiven aus der Organisationsberatung.

Weitere verwendete Quellen

Edmondson, Amy (1999): *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Scharmer, C. O. (2020): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Lafley, A. G.; Martin, Roger L. (2013): *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.

Ross, Lee; Greene, David; House, Pamela (1977): *The False Consensus Effect: An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes*. Journal of Experimental Social Psychology, 13(3), 279–301.

Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4. Auflage. Jossey-Bass.

qoodos (2025): *Selbstorganisation in Teams: Mehr als individuelle Freiräume*.

https://qoodos.de/selbstorganisation-in-teams-mehr-als-individuelle-freiraeume/

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

Über die Autorin



Silke Heerwagen ist Partnerin bei qoodos. Als Organisationsberaterin begleitet sie Führungsteams und Organisationen in Transformationsprozessen. Ihr Fokus liegt auf Führungskultur, Zusammenarbeit im Team und der Frage, wie aus unterschiedlichen Perspektiven gemeinsame Handlungsfähigkeit entsteht. In Workshops und Keynotes schafft sie Räume, in denen auch unbequeme Unterschiede besprechbar werden, als Grundlage für Entscheidungen, die im Alltag tragen.

E-Mail: silke.heerwagen@qoodos.de

© 2026, Silke Heerwagen, *qoodos*

qoodos

+49 89 377 9972 00

www.qoodos.de

kontakt@qoodos.de

/qoodos-beratung

Wir bleiben in *Kontakt*