

Gemeinsam stark führen: Warum Leitungskreise oft bremsen statt beschleunigen – und was sie dagegen tun können

Ein Whitepaper für Führungskräfte,
die mehr Klarheit, Vertrauen und
Wirkung im Team wollen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Einleitung – Warum dieses Whitepaper?	3
2 Typische Symptome „untersteuerter“ Leitungskreise	3
3 Drei Missverständnisse über erfolgreiche Führungskreise	5
3.1 Missverständnis 1: „Wir sind alle Profis – also läuft das schon.“	5
3.2 Missverständnis 2: „Wir brauchen mehr Klarheit von oben.“	6
3.3 Missverständnis 3: „Kritik stört den Teamgeist.“	6
4 Der Hebel: Perspektiven, Vertrauen, Struktur	7
4.1 Perspektiven sichtbar machen	7
4.2 Vertrauen bewusst gestalten	7
4.3 Struktur, die Klarheit ermöglicht	8
5 Unser Wirkungskreis: Von Einzelblicken zu kollektiver Führung	8
6 Wann unser Wirkungskreis besonders sinnvoll ist – und was jetzt Ihr nächster Schritt sein kann	11

1 Einleitung – Warum dieses Whitepaper?

Leitungskreise spielen eine zentrale Rolle für die strategische Ausrichtung und operative Umsetzung in Unternehmen. Sie sind mit hochqualifizierten Persönlichkeiten besetzt, verfügen über viel Erfahrung – und doch erleben viele Unternehmen, dass gerade in diesen Kreisen **wichtige Entscheidungen verzögert, Konflikte vermieden und Potenziale nicht ausgeschöpft werden.**

In unserer Arbeit mit Führungsteams begegnet uns immer wieder ein ähnliches Muster:

Nach außen wirken Leitungskreise souverän und entschlossen – **intern dominieren jedoch häufig Einzelarbeit, politische Abstimmungen oder Unsicherheit.** Die Folge: Die kollektive Führungswirkung bleibt weit hinter dem Möglichen zurück.

Dieses Whitepaper richtet sich an **Führungskräfte in Leitungskreisen**, die genau das ändern wollen:

- die gemeinsame Richtung schärfen,
- als Team Verantwortung übernehmen
- und dabei Vertrauen, Klarheit und Wirkung in Einklang bringen.

Dazu liefern wir Ihnen Beobachtungen aus der Praxis, typische Stolpersteine, drei verbreitete Missverständnisse – und konkrete Impulse, wie Sie mit einfachen Mitteln den ersten Schritt zu mehr gemeinsamer Führungskraft gehen können.

2 Typische Symptome „untersteuerter“ Leitungskreise

In vielen Unternehmen funktionieren Leitungskreise – auf dem Papier. Es gibt Rollen, Termine, eine Agenda. Doch die eigentliche Frage ist: **Wie sehr bringt dieser Kreis wirklich Energie in die Organisation?**

In der Praxis begegnen uns dabei immer wieder ähnliche Symptome. Sie sind selten dramatisch, aber hochwirksam – im negativen Sinn. Sie zeigen sich schleichend, aber ihre Wirkung bremst Organisationen spürbar:

Viel Abstimmung, wenig Richtung

Entscheidungen brauchen zu lange. Diskussionen drehen sich im Kreis. Jeder hat seine Sichtweise – doch ein gemeinsames Bild bleibt aus. Man ist sich einig, dass man sich nicht ganz einig ist – und arbeitet trotzdem einfach weiter.

Klare Verantwortung? Unklare Umsetzung.

Wer entscheidet eigentlich was? Und mit wem? Oft gibt es eine Vielzahl an Rollen, aber wenig gelebte Klarheit. Was im Leitungskreis abgestimmt wird, wird in den Linien unterschiedlich interpretiert – oder gar nicht umgesetzt.

Konflikte werden umgangen statt gelöst

Hinter vorgehaltener Hand werden Spannungen thematisiert – im Kreis selbst herrscht oft Harmoniepflicht. Das Bedürfnis nach Konsens schlägt das Bedürfnis nach Klarheit. Dabei bleibt viel unausgesprochen, was Entwicklung möglich machen würde.

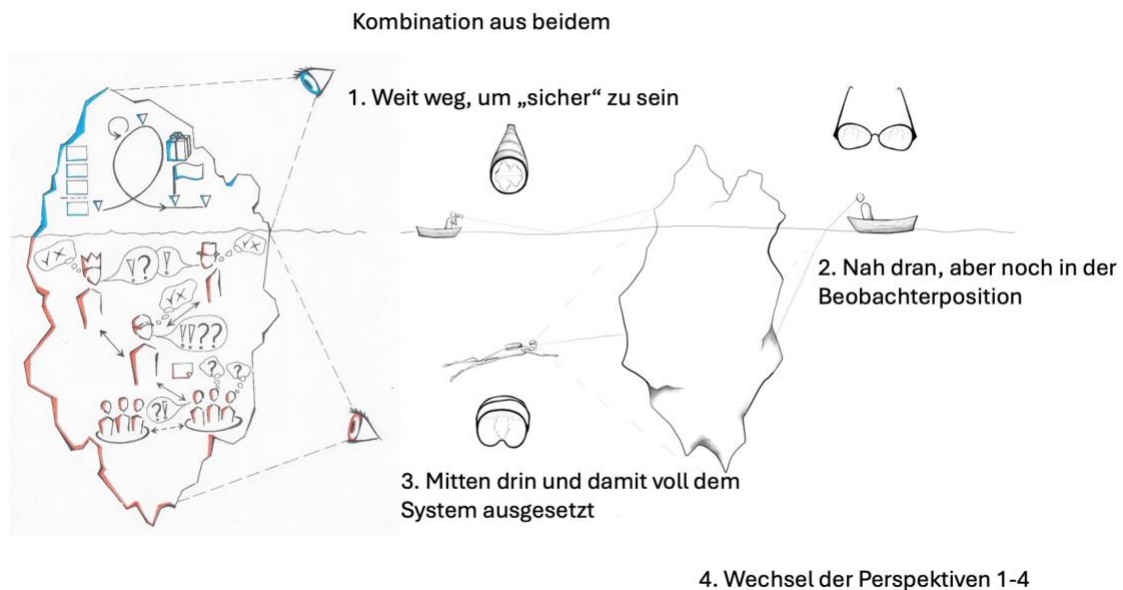
Meetings als Status-Shows

Regeltermine dienen oft dem Abarbeiten von Statusberichten oder der Informationsweitergabe. Doch statt gemeinsam vor auszudenken, verliert sich der Kreis in Details – oder in der Wiederholung bereits Gesagten.

Jeder zieht – aber in eine andere Richtung

Alle arbeiten hart, oft sogar mit Überlast – aber nicht unbedingt am gleichen Ziel. Es fehlt der spürbare gemeinsame Fokus. Die Folge: Frustration auf der mittleren Ebene, ineffektive Kommunikation und sinkende Umsetzungsgeschwindigkeit.

Diese Symptome sind kein Zeichen von Unfähigkeit. Sie sind Ausdruck eines Systems, das hohe Anforderungen stellt – aber selten Raum lässt für echte Reflexion, gemeinsames Lernen und kollektive Führung.



3 Drei Missverständnisse über erfolgreiche Führungskreise

Wenn Leitungskreise nicht rund laufen, wird häufig an Symptomen gearbeitet: neue Tools, andere Meetings, klarere Agenden. Doch die tieferliegenden Blockaden entstehen oft durch unausgesprochene Annahmen darüber, **wie erfolgreiche Zusammenarbeit auf dieser Ebene funktionieren sollte**.

Hier sind drei Missverständnisse, die wir besonders häufig antreffen – und die Leitungskreise daran hindern, ihr Potenzial zu entfalten:

3.1 Missverständnis 1: „Wir sind alle Profis – also läuft das schon.“

Leitungskreise bestehen aus erfahrenen, kompetenten Persönlichkeiten. Jeder bringt Expertise und Verantwortung mit. Daraus ergibt sich schnell die Annahme: **„Wir brauchen keine gemeinsame Entwicklung – wir funktionieren einfach.“**

Doch genau das ist der Trugschluss: Je höher die Ebene, desto größer die Wirkung von **unausgesprochenen Erwartungen, stillen Zielkonflikten und verdeckter Konkurrenz**. Führung entsteht nicht automatisch – sie muss aktiv ausgehandelt und gestaltet werden.

3.2 Missverständnis 2: „Wir brauchen mehr Klarheit von oben.“

Wenn Entscheidungen stocken oder Spannungen entstehen, wird oft auf „die da oben“ geschaut – auf die Geschäftsführung oder das Top-Management. Die Erwartung: **„Wenn die uns sagen, was Sache ist, können wir liefern.“**

Doch gerade Leitungskreise sind keine Ausführungsorgane. **Ihre Aufgabe ist es, selbst Klarheit zu schaffen, Ambiguität auszuhalten und gemeinsam Richtung zu geben.** Wer nur auf Vorgaben wartet, reduziert sich selbst – und verpasst die Chance, echte Mitgestaltung zu leben.



3.3 Missverständnis 3: „Kritik stört den Teamgeist.“

Viele Leitungskreise betonen das gute Miteinander. Harmonie, Respekt und Augenhöhe sind wichtige Werte – keine Frage. Doch häufig entsteht daraus eine Scheu, unangenehme Themen anzusprechen. Man will den guten Ton nicht gefährden – und vermeidet kritische Diskussionen.

Doch genau darin liegt ein Risiko: **Wo keine Reibung entsteht, gibt es auch keine echte Entwicklung.** Vertrauen zeigt sich nicht daran, dass alles glatt läuft – sondern daran, dass man gemeinsam durch Spannungen gehen kann, ohne den Respekt zu verlieren.

Diese Missverständnisse sind menschlich. Aber sie wirken – oft unbemerkt – wie eine unsichtbare Bremse auf kollektive Führung. Um sie zu lösen, braucht es neue Perspektiven, bewusste Entscheidungen und unterstützende Strukturen.

Im nächsten Abschnitt zeigen wir, wie das gelingen kann – und welche Hebel dafür in der Praxis entscheidend sind.

4 Der Hebel: Perspektiven, Vertrauen, Struktur

Was Leitungskreise wirklich weiterbringt, ist selten ein neues Meetingformat oder ein cleveres Tool. Der Schlüssel liegt in drei oft unterschätzten Hebeln: **echte Perspektivvielfalt, bewusstes Vertrauen und klare Struktur**. Erst ihr Zusammenspiel ermöglicht kollektive Führung auf Augenhöhe – und setzt Energien frei, die vorher gebunden waren.

4.1 Perspektiven sichtbar machen

In Leitungskreisen treffen Menschen mit unterschiedlichen Verantwortungen, Erfahrungen und Interessen aufeinander. Diese Unterschiedlichkeit ist kein Problem – sie ist ein Schatz. Doch sie wird nur dann wirksam, wenn sie **sichtbar, teilbar und verhandelbar** wird.

Unser Ansatz beginnt daher oft mit vertraulichen Einzelinterviews: Sie schaffen einen geschützten Raum, in dem Führungskräfte offen aussprechen können, wie sie die Zusammenarbeit erleben – ohne diplomatischen Filter.

Die Erkenntnis: Oft denken viele das Gleiche, trauen sich aber nicht, es auszusprechen. Oder: Jeder sieht einen anderen Teil des Bildes – aber erst im Zusammenlegen entsteht Klarheit.

4.2 Vertrauen bewusst gestalten

Vertrauen ist die Basis jeder guten Zusammenarbeit – das gilt besonders in Leitungskreisen. Doch Vertrauen entsteht nicht „nebenbei“. Es entsteht durch wiederholte Erfahrungen von **Verlässlichkeit, Offenheit und Respekt – auch in der Reibung**.

In Workshops schaffen wir Räume, in denen genau das erlebt werden kann:

- **Offenes Zuhören ohne sofortige Bewertung.**

- **Klare Aussagen ohne versteckte Botschaften.**
- **Spannungen, die benannt und bearbeitet werden – nicht umgangen.**

Gerade das Feedback aus Interviews hilft, blinde Flecken sichtbar zu machen – und eine neue Gesprächskultur zu ermöglichen.

4.3 Struktur, die Klarheit ermöglicht

Vertrauen allein reicht nicht – es braucht auch **Strukturen, die Orientierung geben**:

- Wer entscheidet was – und wie?
- Welche Rollen sind wofür zuständig?
- Wie kommen Themen in den Kreis – und wieder raus?
- Wie werden Entscheidungen kommuniziert?

Struktur gibt Sicherheit, reduziert Reibung und schafft Zeit für das, was wirklich zählt: **gemeinsame Führung und strategische Entwicklung**.

Diese drei Hebel – **Perspektiven, Vertrauen, Struktur** – sind kein Luxus. Sie sind das Fundament für Leitungskreise, die nicht nur funktionieren, sondern wirksam gestalten.

Wie genau wir diese Hebel aktivieren, zeigen wir im nächsten Abschnitt: **unser „Wirkungskreis“ als Entwicklungsansatz**.

→ **Mini-Case: Beispiel für eine reale Transformation durch Perspektivenarbeit + Workshops**

5 Unser Wirkungskreis: Von Einzelblicken zu kollektiver Führung

Viele Leitungskreise starten mit dem Wunsch: „Wir wollen besser zusammenarbeiten.“ Doch was heißt das konkret? Unser Ansatz ist kein Workshop von der Stange, sondern eine **strukturierte Reise**, die echte Entwicklung ermöglicht – **vom Ist-Zustand zur gemeinsamen Führungswirkung**.

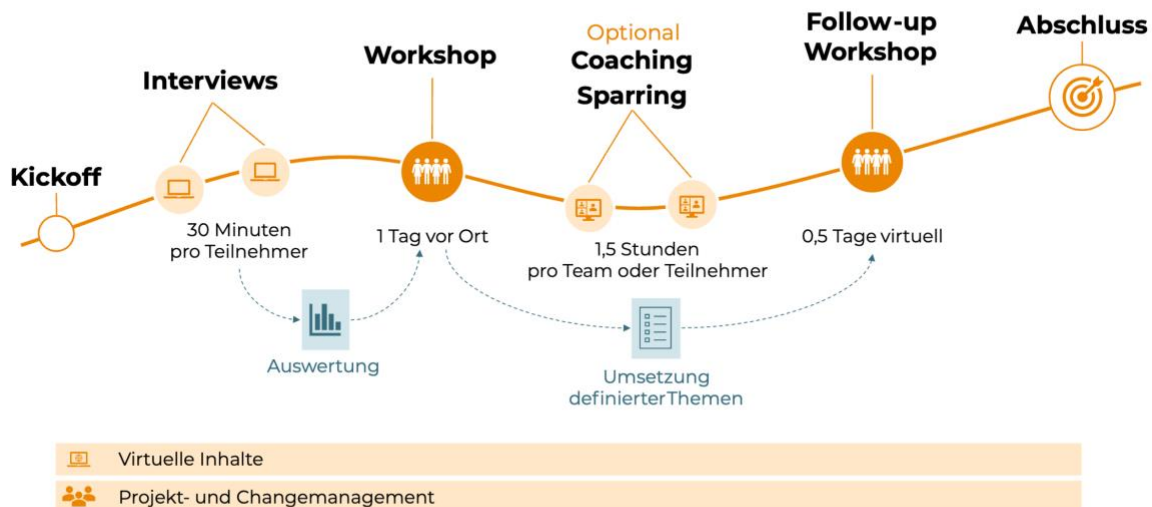
Diese Reise nennen wir: **Wirkungskreis**.

Sie folgt einem klaren Ablauf – flexibel anpassbar an euren Kontext, aber mit erprobter Wirkung.

Hier ggf. Elemente herausnehmen, die nicht genutzt werden sollen. Dann auch die Quelle unten löschen.

Journey

Optionen ausweisen, falls sinnvoll



www.culture-work.com

Quelle: Leitungskreis Workshops mit Interviews - Produktblatt

7

Einzelinterviews – Raum für Offenheit

Wir starten mit vertraulichen Einzelgesprächen mit allen Mitgliedern des Leitungskreises. In diesen Gesprächen hören wir zu, stellen gezielte Fragen und erfassen:

- Wie wird die Zusammenarbeit erlebt?
- Was fördert, was hemmt den gemeinsamen Erfolg?
- Was wird nicht gesagt – aber gedacht?
- Welche unausgesprochenen Spannungen wirken im Hintergrund?

Das Ergebnis: Ein ehrliches Lagebild, das keine Namen nennt – aber die zentralen Muster sichtbar macht. Und: ein gemeinsamer Einstiegspunkt für echte Veränderung.

Rückspiegel – das Bild aus der Gruppe zurückspiegeln

In einem ersten Workshop legen wir die Erkenntnisse offen. **Anonymisiert, verdichtet, klar.** Keine Schuldzuweisungen – sondern ein Spiegel, der Aha-Momente auslöst:

- „Das sehen nicht nur wir so?“
- „Das darf man wirklich mal sagen?“

- „Gut, dass das endlich auf den Tisch kommt.“

Die Gruppe erkennt, dass viele Herausforderungen nicht an Einzelpersonen hängen – sondern an kollektiven Mustern. Das schafft **Erleichterung, Energie und neue Gesprächsqualität.**

Klärung & Verständigung – der erste gemeinsame Schritt

Im nächsten Schritt geht es darum, gemeinsam Haltung zu zeigen:

- Wofür wollen wir als Leitungskreis stehen?
- Wie wollen wir miteinander arbeiten und entscheiden?
- Welche Prinzipien sollen uns leiten?
- Wo brauchen wir Klarheit, wo Vertrauen?

Wir begleiten den Kreis dabei, mutige Themen anzusprechen, Spannungen zu klären und neue Vereinbarungen zu treffen. Mit Feingefühl und klarer Prozessführung – auch wenn's mal unbequem wird.

Umsetzung & Integration – dranbleiben, nicht versanden

Veränderung passiert nicht im Workshop – sondern im Alltag. Deshalb bieten wir auch:

- **Follow-ups** nach 6–8 Wochen
- **Begleitung bei konkreten Konflikten oder Entscheidungen**
- **Einzelcoachings**, wenn individuelle Themen die Gruppenarbeit blockieren

So bleibt die Entwicklung nicht bei guten Vorsätzen – sondern wird gelebte Realität.

Dieser Wirkungskreis ist nicht einfach ein Format – es ist eine Einladung:

Zu mehr Offenheit, mehr Klarheit und mehr kollektiver Führungsverantwortung.

Im letzten Abschnitt zeigen wir, **wann dieser Ansatz besonders sinnvoll ist** – und was der nächste Schritt sein kann.

→ **Visualisierung: Journey**

6 Wann unser Wirkungskreis besonders sinnvoll ist – und was jetzt Ihr nächster Schritt sein kann

Nicht jeder Leitungskreis braucht ein großes Transformationsprogramm. Aber fast jeder Kreis profitiert davon, **sich selbst bewusster zu führen**.

Unser Wirkungskreis ist besonders hilfreich, wenn:

- **Verantwortung diffus ist:** Entscheidungen werden vertagt oder mehrfach diskutiert, ohne echten Abschluss.
- **Spannungen spürbar sind – aber nicht besprechbar:** Die Stimmung kippt ins Unausgesprochene. Kritik findet eher bilateral als im Kreis statt.
- **Strategische Bewegung ansteht:** Neue Ausrichtung, Wachstum, Transformation – und es braucht einen klar aufgestellten, kraftvollen Führungskreis.
- **Das Teamgefühl fehlt:** Der Leitungskreis arbeitet nebeneinander her, nicht mit- oder sogar füreinander.
- **Der Wunsch da ist, besser zu werden – aber die nächsten Schritte unklar sind.**

Was jetzt möglich ist

Wenn Sie sich oder Ihr Leitungsgremium in diesen Beschreibungen wiederfinden, haben Sie bereits den ersten Schritt getan: **Sie nehmen wahr, dass es Luft nach oben gibt.**

Wir bieten Ihnen an, ganz niedrigschwellig einzusteigen – z. B. mit:

- einem **kostenlosen Erstgespräch**, um Ihr Anliegen einzuordnen
- einem **Selbstcheck für Leitungskreise**, den Sie in 10 Minuten ausfüllen können
- einem **Mini-Workshop (1/2 Tag)** zur Standortbestimmung und Priorisierung
- einem **maßgeschneiderten Vorschlag** für Ihren Wirkungskreis

Was wir mitbringen:

- über 10 Jahre Erfahrung in der Begleitung von Leitungskreisen in Transformation
- eine Haltung, die Klarheit UND Verbindung schafft
- Formate, die wirken – auch wenn es mal unbequem wird

Und vor allem: **den Wunsch, mit Ihnen gemeinsam echte Führungsenergie freizusetzen.**

Interesse? Dann lassen Sie uns reden.

Wir freuen uns auf ein unverbindliches Gespräch mit Ihnen.



Culture Work GmbH

Isardamm 119c

82398 Geretsried

www.culture-work.com