

Die 5 teuersten Fehler von Management-Runden, die Zeit, Energie & echte Ergebnisse kosten.



In diesem
Whitepaper zeige
ich Ihnen...

... 5 typische Fehler,
die Management-
Runden machen
- die auch Sie wahr-
scheinlich kennen.

... 5 konkrete Hebel,
was Sie stattdessen
etablieren müssen,
um ein high-performing
Führungsteam
zu werden.

BONUS

Selbsttest
"Wie performt
Ihr Team?"
&
1 Fallstudie

DAS EXKLUSIVE WHITEPAPER
für Geschäftsführende & Führungsteams
im Mittelstand.



MEINASS

VERÄNDERUNGSBERATUNG

Das Ist verstehen, die Zukunft gestalten.

Persönliches Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Sie Teil einer Geschäftsführung oder Management-Runde sind, kennen Sie vermutlich Folgendes:

Es gibt Führungsmeetings, in denen viel besprochen wird - und trotzdem bleibt das Gefühl, dass es zäh ist.

Nicht, weil viel zu tun ist, sondern weil Zeit und Energie verloren gehen, Entscheidungen nicht tragen und wiederkehrende Themen nicht vom Tisch kommen.

Dieses Whitepaper ist für Management-Runden im Mittelstand, die gut aufgestellt sind: Mit erfahrenen Menschen, hoher Verantwortung und viel Engagement.

Und in denen trotzdem Fehler entstehen, die erstaunlich teuer werden: in Reibung, Absicherung, Verzögerung und einer Dauerspannung.

In meiner Arbeit erlebe ich immer wieder: Das Problem liegt selten bei den einzelnen Personen.

Es liegt in dem, was zwischen ihnen entsteht. Oder gerade nicht entsteht.

Fachliche Kompetenz allein reicht nicht aus, damit eine Management-Runde Führungswirkung entfaltet.

Entscheidend ist, ob aus starken Einzelverantwortlichen ein gemeinsames Führungsteam wird.

Die fünf Fehler, die ich Ihnen zeige, kenne ich aus der Praxis. Einige werden Ihnen vermutlich bekannt vorkommen.

Ich freue mich, wenn dieses Whitepaper sichtbar macht, was im Alltag unter der Oberfläche bleibt – und **was möglich wird, wenn ein high-performing Führungsteam entsteht.**

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Ihre

Ann-Christin Meinass



AUTORIN: Ann-Christin Meinass
Inhaberin Meinass Veränderungsberatung

- Dipl. Betriebswirtin
- Mehr als 10 Jahre Erfahrung als GF/GL in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen
- zert. Systemische Organisationsberaterin & Coach
- intern. zert. Mediatorin
- Mandate in Unternehmen >2.500 MA
- Begleitung kleiner bis großer Top-Führungsteams, sowie von Führungssystemen bis 140 Führungskräfte
- Begleitung strategischer Entscheidungen: Expansion, Transformation, Restrukturierung

Die 5 teuersten Fehler von Management-Runden:

✘ Fehler 1

Ihr habt kein gemeinsames Lagebild.

Muster

Die Management-Runde führt dasselbe Unternehmen – aber nicht immer mit demselben Bild davon.

Wo stehen wir wirklich? Was ist gerade entscheidend? Was hat Vorrang?

Wenn diese Fragen nicht gemeinsam geklärt sind, deutet jede:r die Lage anders – und trägt unterschiedliche Bilder nach außen.

Folgekosten

Für die Management-Runde: Prioritäten verschwimmen. Diskussionen dauern länger. Entscheidungen brauchen mehr Vorlauf, weil die Ausgangslage nicht ausreichend geteilt ist.

Für das Unternehmen: Menschen richten sich an dem Bild aus, das ihre jeweilige Führungskraft vermittelt. So entsteht Richtung – uneinheitlich, dezentral, schwer steuerbar und nicht auf dieselben Ziele ausgerichtet.

Wenn nicht alle dasselbe Bild teilen, führt jede:r in eine andere Richtung

✘ Fehler 2

Ihr denkt in Silos.

Muster

Ihr seid beauftragt, Verantwortung für das gesamte Unternehmen zu tragen.

Im Alltag wird Verantwortung jedoch häufig vom eigenen Bereich aus gedacht. Ressourcen werden geschützt, Prioritäten verteidigt, Schnittstellen-probleme bei anderen verortet. Bereichsübergreifende Verantwortung wird anerkannt – aber im entscheidenden Moment nicht übernommen.

Folgekosten

Für die Management-Runde: Es entsteht ein zäher Aushandlungsmodus. Energie fließt in Abgrenzung, Absicherung und Interessenvertretung. Entscheidungen werden langsamer, politischer und schwerer tragbar.

Für das Unternehmen: Themen fallen genau dort durch, wo gemeinsame Führung gebraucht wird. Schnittstellen werden zu Reibungsflächen, Verantwortung wird hin- und hergeschoben, Zusammenarbeit wird mühsamer.

Wenn alle ihr Silo führen, führt niemand das Ganze.



✘ Fehler 3

Eure Entscheidungen tragen nicht

Muster

Beschlüsse werden gefasst. Protokolle geschrieben. Zuständigkeiten benannt. Formal ist alles da.

Und trotzdem trägt die Entscheidung nicht.

Manchmal fehlen vorher relevante Perspektiven. Manchmal wird zu wenig gerungen, zu schnell genickt oder zu wenig ausgesprochen. Dann fehlt echtes Commitment.

Nach dem Beschluss zeigt sich die Lücke: Entscheidungen werden unterschiedlich ausgelegt, still nachverhandelt oder beiseite gelegt, sobald sie Konsequenzen fordern.

Folgekosten

Für die Management-Runde: Sie verliert Autorität. Sie entscheidet formal, aber die Entscheidung bekommt nicht genug Kraft. Themen kommen zurück, Beschlüsse werden nachverhandelt, Verantwortung wird unscharf.

Für das Unternehmen: Es entsteht Umsetzungs-unsicherheit. Menschen spüren, ob eine Entscheidung wirklich getragen wird – oder nur protokolliert wurde. Wenn Commitment oben fehlt, wird unten abgewartet, interpretiert oder halbherzig umgesetzt.

Was nicht gemeinsam errungen wurde, wird selten gemeinsam getragen.



✘ Fehler 4

Ihr vermeidet notwendige Klärungen.

Muster

Die Zusammenarbeit funktioniert formal. Meetings finden statt. Man bleibt professionell. Und trotzdem gibt es Spannungen, die nicht offen geklärt werden: unterschiedliche Einschätzungen, alte Missverständnisse, persönliche Irritationen, Zielkonflikte, unausgesprochene Erwartungen.

Was nicht ausgesprochen wird, verschwindet nicht. Es arbeitet weiter – an unerwünschten Stellen.

Folgekosten

Für die Management-Runde: Vermiedene Klärung kostet Vertrauen und Entscheidungskraft. Je länger bestimmte Themen unausgesprochen bleiben, desto stärker prägen sie die Zusammenarbeit.

Für das Unternehmen: Ungeklärte Spannung oben wird zu Reibung unten. Menschen bilden Lager, sichern sich ab oder navigieren zwischen Personen statt an der Sache zu arbeiten.

Was oben nicht geklärt wird, wird unten teuer.



✘ Fehler 5

Ihr wirkt anders, als ihr wollt.

Muster

Die Management-Runde wirkt immer: durch Entscheidungen, Kommunikation, Verhalten, Präsenz und Vorbild. Auch durch das, was sie nicht sagt, nicht klärt oder nicht konsequent lebt.

Wenn diese Wirkung nicht bewusst gestaltet wird, entstehen ungewollte Signale: Veränderung wird gefordert, aber nicht verkörpert. Geschlossenheit wird behauptet, aber nicht erlebt. Klarheit wird erwartet, aber nicht vorgelebt.

Folgekosten

Für die Management-Runde: Sie verliert Glaubwürdigkeit und Einfluss. Ihre Wirkung leidet, wenn Anspruch und Verhalten nicht zusammenpassen.

Für das Unternehmen: Es entstehen Unsicherheit und Misstrauen. Menschen orientieren sich nicht an Absichtserklärungen, sondern an erlebtem Verhalten. Veränderung verliert Kraft, Kommunikation wird weniger glaubwürdig.

Wenn Führung nicht bewusst wirkt, wirkt sie unkontrolliert.

Warum diese 5 Fehler so teuer sind:

Die 5 Fehler wirken selten einzeln.

Meist greifen sie ineinander und verstärken sich gegenseitig.

- Ohne gemeinsames Lagebild entstehen unterschiedliche Richtungen.
- Durch Silo-Denken bleibt das Ganze unterföhrt.
- Entscheidungen verlieren Kraft, wenn sie nicht gemeinsam errungen und getragen werden.
- Unbewusste Führungswirkung erzeugt Signale, die niemand senden wollte.
- Ungeklärte Spannungen wandern in die Organisation und werden dort zu Reibung.

Das Teure daran:

Unter der Oberfläche in der Organisation entsteht etwas anderes als das, was für organisationalen Erfolg benötigt wird.

- Reibung statt Umsetzung.
- Absicherung statt Verantwortung.
- Nachverhandlung statt Verbindlichkeit.
- Interpretation statt Orientierung.
- Energieverlust statt Zukunftsfähigkeit.

So kosten Management-Runden Zeit, Energie und echte Ergebnisse. Nicht durch fehlende Kompetenz, sondern durch Führungswirkung, die unter ihren Möglichkeiten bleibt.

KEINE SORGE....

Keiner dieser Fehler ist ein Defizit der Einzelperson(en).
Sie sind strukturell – und sie sind veränderbar.

**Im nächsten Kapitel zeige ich Ihnen,
welche 5 Hebel
den Unterschied machen.**



Die 5 entscheidenden Hebel für ein hoch-performantes Führungsteam.

Jetzt geht es um die entscheidende Frage:
**Woran erkennt man ein Führungsteam,
das wirklich Wirkung entfaltet?**

Die folgenden **5 Hebel** geben Ihnen eine klare Orientierung. Sie zeigen, welche Qualitäten in einer Management-Runde entstehen müssen, damit aus guten Einzelverantwortlichen ein high-performing Führungsteam wird.

Wichtig: Diese Hebel sind keine Anleitung zum Selbermachen. Denn die entscheidenden Dynamiken einer Management-Runde liegen selten offen auf dem Tisch. Sie zeigen sich in Zwischentönen, eingespielten Rollen, unausgesprochenen Erwartungen und in dem, was alle spüren, aber niemand sauber benennt.

Genau deshalb reicht es meistens nicht, sich vorzunehmen: „Das machen wir ab jetzt besser.“

Was von innen normal wirkt, braucht oft einen professionellen Blick von außen, damit es sichtbar, besprechbar und veränderbar wird.

HEBEL 1

Gemeinsamer Auftrag

Viele Management-Runden haben klare Ressorts, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche.

Was jedoch oft weniger klar ist: Wofür ist diese Runde als Führungsteam gemeinsam verantwortlich?

Ein gemeinsamer Führungsauftrag geht über Organigramm, Rollenbeschreibung und Regeltermin hinaus.

Er klärt, wofür die Management-Runde als Ganzes stehen, entscheiden und wirken muss.

Wirkung im System

Führungsteam: weniger Nebenschauplätze, klare Prioritäten und Entscheidungsfähigkeit

Organisation: klare Orientierung

HEBEL 2

Belastbares Vertrauen

In vielen Management-Runden ist die Zusammenarbeit professionell, höflich und funktional. Das reicht für den normalen Betrieb oft aus. Unter Druck zeigt sich jedoch, ob das Vertrauen wirklich trägt.

Belastbares Vertrauen bedeutet:

Unterschiedliche Einschätzungen dürfen ausgesprochen werden. Zweifel, Risiken, Irritationen und kritische Beobachtungen bleiben nicht im Hintergrund. Niemand muss permanent taktieren, sich absichern oder überlegen, wie viel Wahrheit der Raum verträgt.

Wirkung im System

Führungsteam: weniger taktische Kommunikation - präziser, ehrlicher und belastbarer im Umgang miteinander,

Organisation: Stimmigkeit erleben



🔒 HEBEL 4

Gegenseitige Verantwortlichkeit

In vielen Management-Runden ist Verantwortung formal verteilt. Jede:r weiß, wofür er oder sie zuständig ist. Gegenseitige Verantwortlichkeit geht einen Schritt weiter. Sie bedeutet: Die Mitglieder der Management-Runde halten nicht nur ihre eigenen Zusagen ein. Sie achten auch gemeinsam darauf, dass Prioritäten, Entscheidungen und Verhaltensweisen zusammenpassen. Sie sprechen an, wenn Vereinbarungen nicht getragen werden. Sie erinnern einander an das, was gemeinsam beschlossen wurde. Und sie übernehmen Verantwortung dafür, wie sie als Führungsteam wirken. Das ist anspruchsvoll, weil es mehr braucht als Zuständigkeit. Es braucht die Erlaubnis, einander wirklich zu adressieren – klar, respektvoll und verbindlich.

Wirkung im System

Führungsteam: mehr Verbindlichkeit, bessere Qualität

Organisation: mehr Vertrauen in Entscheidungen und Prioritäten, höhere Umsetzungskraft.

🔒 HEBEL 3

Ressource Unterschiedlichkeit

Unterschiedliche Perspektiven sind kein Störfaktor. Sie sind der Rohstoff guter Entscheidungen.

In Management-Runden treffen verschiedene Fachlogiken, Persönlichkeiten, Erfahrungen und Risikoeinschätzungen aufeinander. Genau darin liegt Wert – wenn diese Unterschiede nicht geglättet, vermieden oder politisch ausgespielt werden.

Wirkung im System

Führungsteam: bessere Entscheidungsqualität

Organisation: tragfähigere Lösungen

🔒 HEBEL 5

Kollektive Belastbarkeit

Unter Druck zeigt sich, wie tragfähig ein Führungsteam wirklich ist. Manche Management-Runden werden dann schneller, klarer und fokussierter. Andere kippen in Aktionismus, Rückzug, Schuldzuweisungen oder Erschöpfung.

Kollektive Belastbarkeit bedeutet: Das Führungsteam bleibt auch unter Unsicherheit orientierungsfähig, entscheidungsfähig und miteinander arbeitsfähig. Sie erkennt, wann Druck produktiv ist – und wann er beginnt, das System zu verengen.

Wirkung im System

Führungsteam: Stabilität statt Aktionismus

Organisation: Orientierung und Leistungsfähigkeit in unsicheren Zeiten

Selbsttest:

Der folgende Selbsttest ist kein wissenschaftliches Instrument, sondern eine erste Einordnung und ein Reflexionsangebot an Sie.

Beantworten Sie die Aussagen zunächst für sich allein – ehrlich – nicht so, wie es gut aussehen würde.

Noch aufschlussreicher wird der Test, wenn mehrere Mitglieder Ihres Führungsgremiums ihn unabhängig voneinander ausfüllen.

Denn oft liegt die eigentliche Erkenntnis nicht nur im Ergebnis, sondern in den Unterschieden zwischen den Antworten.

So funktioniert der Test

Bewerten Sie jede Aussage auf einer Skala von 0 bis 3:

- 0 = trifft nicht zu
- 1 = trifft selten zu
- 2 = trifft häufig zu
- 3 = trifft sehr stark zu



AUSWERTUNG

Addieren Sie alle Punkte.

Gesamtsumme: ____ / 45

0–15 Punkte: Einige Reibungspunkte

Ihre Führungs-Runde scheint in vielen Bereichen bereits klar und verbindlich zu arbeiten. Einzelne Punkte können zeigen, wo unter Druck Reibung entsteht. Achten Sie besonders auf Aussagen, die Sie mit 2 oder 3 bewertet haben – dort lohnt sich ein genauerer Blick.

16–30 Punkte: Deutlicher Wirkungsverlust

Ihre Management-Runde funktioniert formal, verliert aber spürbar Wirkung. Vermutlich entstehen bereits Wiederholungsschleifen, unklare Verantwortung, Silo-Denken oder Spannungen, die mehr Energie kosten, als auf den ersten Blick sichtbar ist. Hier lohnt sich eine gemeinsame Standortbestimmung.

31–45 Punkte: Hoher Handlungsdruck

Ihre Management-Runde arbeitet deutlich unter Ihren Möglichkeiten. Das kostet Zeit, Energie und echte Ergebnisse. Hier ist professionelle Begleitung zwingend angeraten und lohnenswert.

Zwischensummen

Schauen Sie auch auf die Zwischensummen: Der höchste Wert zeigt, wo Ihre Management-Runde aktuell vermutlich am meisten Wirkung verliert:

Und hier liegt zugleich ein wichtiger Hebel, wenn aus Ihrer Management-Runde ein wirksames Führungsteam werden soll.

Management-Runde oder Führungsteam?

Gemeinsames Lagebild?

- Bei uns gibt es unterschiedliche Einschätzungen darüber, was aktuell wirklich Priorität hat. **0 1 2 3**
- Wichtige Themen werden nach außen unterschiedlich eingeordnet oder erklärt. **0 1 2 3**
- Entscheidungen brauchen lange, weil die Ausgangslage nicht geklärt ist. **0 1 2 3**

Summe: / 9

Tragfähige Entscheidungen?

- Bei wichtigen Entscheidungen werden nicht immer alle relevanten Perspektiven offen genug eingebracht. **0 1 2 3**
- Beschlüsse werden später unterschiedlich ausgelegt, nachverhandelt oder nicht konsequent vertreten.. **0 1 2 3**
- Bei uns wird manchmal zugestimmt, obwohl noch Zweifel, Einwände oder Vorbehalte im Raum sind. **0 1 2 3**

Summe: / 9

Silodenken?

- Bei uns werden Ressourcen, Prioritäten oder Risiken häufig aus Sicht einzelner Bereiche verhandelt. **0 1 2 3**
- Schnittstellenthemen bleiben liegen oder werden zwischen Bereichen hin- und hergeschoben. **0 1 2 3**
- Wenn es schwierig wird, entsteht schnell die Frage, wer eigentlich zuständig ist. **0 1 2 3**

Summe: / 9

Klärungsbereitschaft?

- Kritische Themen werden bei uns eher vorsichtig angesprochen oder gar nicht erst auf den Tisch gebracht. **0 1 2 3**
- Nach Meetings wird anders gesprochen als im Meeting selbst.. **0 1 2 3**
- Es gibt Spannungen, die alle spüren, aber niemand wirklich offen bearbeitet. **0 1 2 3**

Summe: / 9

Bewusste Wirkung?

- Wir sagen wir manchmal etwas anderes, als wir durch unser Verhalten zeigen. **0 1 2 3**
- Unsere Mitarbeitenden müssen häufiger interpretieren, was wirklich gilt oder gewollt ist. **0 1 2 3**
- Was wir von der Organisation erwarten, leben wir als Management-Runde nicht immer sichtbar genug vor. **0 1 2 3**

Summe: / 9

Management-Gremium oder performantes Führungsteam - wirtschaftlich hoch relevant:

Ein **performantes Führungsteam** ist kein Idealbild für bessere Zusammenarbeit.

Es ist ein **wirtschaftlicher Faktor**:

Unternehmen mit wirksam zusammenarbeitenden Führungsteams erreichen laut Studien mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit überdurchschnittliche Ergebnisse; zugleich ist nur etwa jedes fünfte Executive-Team tatsächlich high-performing.
(Quellenangabe: Bain & Company · McKinsey Center for CEO Excellence)

Die Qualität der Management-Runde bleibt nicht in der Management-Runde.

Sie wirkt in Entscheidungen, Prioritäten, Geschwindigkeit, Vertrauen und Umsetzungskraft des gesamten Unternehmens.

Genau deshalb ist der Weg zum performanten Führungsteam kein Kulturthema am Rand – sondern **ein strategischer Hebel für bessere Ergebnisse.**

Auf einen Blick

Management-Runde

- Informationsaustausch statt gemeinsamer Ausrichtung
- Einzelinteressen statt Gesamtverantwortung
- Harmonie im Raum – Konflikte im Flur
- Beschlüsse ohne Verbindlichkeit
- Jede:r führt sein Silo – niemand führt das System

Performantes Team

- Gemeinsame Verantwortung für das Ganze
- Unterschiedlichkeit produktiv nutzen
- Spannungen werden offen geklärt
- Klare Prioritäten statt Nebenkriegsschauplätze
- Entscheidungen gemeinsam tragen – auch unter Druck
- Vertrauen auf Sach- und Beziehungsebene



„Ich entwickle Managementgremien
im Mittelstand zu
High-Performing Führungsteams
– mit dem Meinass-Modell
kollektiver Führungswirkung.“



**Wollen Sie erfahren, wie eine
gemeinsame Reise aussehen könnte?**

Auf den nächsten Seiten erhalten Sie einen wertvollen
Einblick in die Zusammenarbeit mit mir.

Alternativ können Sie auch eine kostenlose telefonische
Beratung auf www.meinass-beratung.de anfordern.

Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen!

Fallstudie

Wenn Führungskultur bei der Geschäftsführung beginnt

Ausgangssituation

Ein mittelständisches **Infrastrukturunternehmen** mit **~450 Mitarbeitenden** an 4 Standorten war in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen.

An der Spitze stand eine **Geschäftsführung mit 6 Personen** – der Inhaber nicht mehr operativ tätig, ein GF in der Sprecherrolle.

Einige GF waren schon lange im Unternehmen, andere kürzer; mehrere waren stark operativ eingebunden.

Eine **Mitarbeitendenbefragung** hatte deutlich gezeigt: Führung hat Entwicklungspotenzial – und die Bewegung musste in der Geschäftsführung selbst beginnen.

Die Zusammenarbeit war belastet.

Regeltermine fanden statt, aber selten waren alle anwesend. Vorbereitung und Nachbereitung blieben lückenhaft, Beschlüsse wurden nicht konsequent umgesetzt. Gleichzeitig blickte die Geschäftsführung kritisch auf die darunterliegenden Ebenen und machte sie für fehlende Umsetzung verantwortlich. Unter der Oberfläche wirkten Silo-Denken, Machtspiele, informelle Wege zum Inhaber und alte Missverständnisse.

Die Führungsebene darunter zeigte **deutliche Erschöpfung**: hoch verantwortlich, intensiv arbeitend und trotzdem mit dem Gefühl, nicht wirklich wirksam zu werden.



Gemeinsame Arbeitsphase

Der erste Schritt war die Arbeit mit der Geschäftsführung selbst:

Welche Wirkung erzeugt sie im Unternehmen?
Wo erwartet sie Verbindlichkeit von anderen, die sie selbst noch nicht konsequent lebt?

In mehreren Terminen arbeitete die GF an ihrer **Zusammenarbeit, Entscheidungswegen** und der Struktur ihrer **Regeltermine**: Vorbereitung, Teilnahme, Nachverfolgung und Verbindlichkeit wurden neu sortiert.

Parallel wurden die **Spannungen bearbeitet**, die bis dahin unter der Oberfläche wirkten. Ein wichtiger Teil der Arbeit war, dass sich die Geschäftsführer anders kennenlernten – nicht nur über Rollen und operative Themen, sondern über Erwartungen, Belastungen und alte Vorfälle.

Zwischen zwei GF fand zusätzlich eine **Mediation** statt, um die Zusammenarbeit wieder tragfähig zu machen.

Im nächsten Schritt wurde die **erweiterte Führungsebene** einbezogen.

Gemeinsam mit ~20 Führungskräften ging es darum, Zusammenarbeit über Ebenen und Standorte hinweg neu zu betrachten: Welche Regeltermine braucht es?

Wie soll Feedback laufen?

Wofür soll die gemeinsame **Führungskultur** stehen und wie zeigt sich das?

Und wie wird Verantwortung so organisiert, dass Führung nicht an Einzelpersonen hängen bleibt?

Ergänzend fanden **Einzelcoachings** mit zwei Schlüsselpersonen statt - mit Fokus auf Rollenklarheit und Stabilisierung des eigenen Energiehaushalts. .

Ergebnis

Im Verlauf des Prozesses veränderte sich die Qualität der Zusammenarbeit spürbar.

Die Geschäftsführung begann, **klarer** miteinander zu sprechen, auch über schwierige Themen. Entscheidungen wurden **tragfähiger**, Regeltermine gewannen an Teilnahme und Verbindlichkeit. Die eigene Wirkung im Unternehmen bewusst reflektiert.

In der Zusammenarbeit entstand wieder mehr **Freude**. Nicht, weil alle Spannungen verschwunden waren, sondern weil sie besprechbar wurden. Aus verdeckter Reibung wurde offene Klärung, aus gegenseitiger Zuschreibung mehr **Verständnis** für unterschiedliche Rollen und Belastungen.

Auch die darunterliegende Führungsebene profitierte: Mehr Orientierung, klarere Signale und verbesserte Kommunikation.

Die wichtigste Veränderung: Die Geschäftsführung begann, sich selbst als Ausgangspunkt der Führungskultur zu verstehen.

Nicht: „Die anderen müssen besser führen.“
Sondern: „Welche Führungswirkung erzeugen wir – und was müssen wir verändern, damit das Unternehmen anders arbeiten kann?“

Genau dort begann die Entwicklung vom funktionierenden Geschäftsführungskreis hin zu einem **Führungsteam, das bewusster, verbindlicher und wirksamer führt.**



Der entscheidende Hebel für wirksame Führung liegt dort, wo Führungswirkung entsteht:

In der Management-Runde selbst.

Viele Unternehmen haben erfahrene Menschen an der Spitze, Und trotzdem entstehen Reibung, Erschöpfung, zähe Entscheidungen oder Veränderungsvorhaben, die nicht die Kraft entfalten, die sie entfalten müssten.

Die gute Nachricht ist: Das ist veränderbar.

Wenn eine Management-Runde bereit ist, die eigene Zusammenarbeit ehrlich anzuschauen, entstehen oft schon nach kurzer Zeit spürbare Unterschiede. Die Arbeit daran ist kein Experiment und kein abstraktes Konzept - und es geht in meiner Arbeit nicht um fertige Schablonen oder Standardprogramme.

Es geht darum, mit Ihrer Management-Runde herauszuarbeiten, wo Ihre Wirkung verloren geht - und was konkret verändert werden muss, damit daraus wieder performante Führung wird.

Meine Arbeit ist besonders wirksam, wenn es um diese Themen geht:

- aus einer Management-Runde ein gemeinsames Führungsteam entwickeln.
- Verantwortung, Rollen und Entscheidungswege verbindlicher klären.
- Spannungen und Konflikte produktiv bearbeiten.
- Silo-Denken reduzieren und gemeinsame Führungswirkung stärken.
- Veränderungsdruck so übersetzen, dass Orientierung und Umsetzungskraft entstehen.
- Führungskräfte über mehrere Ebenen hinweg in bessere Zusammenarbeit bringen.
- Kommunikation verbessern.



High-Performing ist gestaltbar.

Einblick in die Zusammenarbeit

1 Vertrauliches Erstgespräch

Jede Zusammenarbeit beginnt mit einem Erstgespräch – vertraulich, unverbindlich.

Darin klären wir gemeinsam:

Wo steht Ihr Führungsteam?

Was kostet gerade die meiste Energie?

Und ob und wie eine Zusammenarbeit sinnvoll wäre.

2 Wir besprechen gemeinsam ein individuelles Angebotspaket

Was aus dem Erstgespräch folgt, gestalte ich gemeinsam mit Ihnen.

Keine Standardpakete. Keine vorgefertigten Programme. Denn kein Führungsteam ist wie das andere – und kein System braucht dieselbe Intervention.



Was ich einbringe

- Systemische Analyse des Führungssystems
- Strukturierte Konfliktklärung
- Entwicklung kollektiver Führungsfähigkeit
- Begleitung des Veränderungsprozesses
- Betriebswirtschaftliche und strategische Perspektive

Was Sie mitbringen

- Bereitschaft, das Führungssystem anzuschauen und zusammenzuarbeiten
- Offenheit für unbequeme Erkenntnisse
- Die Energie, Muster wirklich zu verändern
- Vertraulichkeit im Prozess
- zeitliche Verfügbarkeit



Meine Arbeitsweise

Meine Arbeit verbindet klare Analyse, Arbeit im Führungsteam und konkrete Begleitung im Alltag. Je nach Situation nutze ich unterschiedliche Formate.

Standortbestimmung

Am Anfang steht ein klarer Blick auf das Führungssystem: Wo geht Energie verloren? Wo liegen die wirksamsten Hebel? Dafür nutze ich kurze Online-Erhebungen, vertrauliche Interviews und eine gemeinsame Auswertung. Aus diffusen Irritationen werden klare Handlungsfelder.

Arbeit mit dem Führungsteam

Im Führungsteam klären wir Rollen, Entscheidungswege, Verantwortung und Spannungen. Es geht darum, nicht nur besser zu sprechen, sondern verbindlicher zu führen. Dafür arbeite ich mit Team-Sessions, moderierten Entscheidungsprozessen und strukturierter Konfliktklärung.

Sparring für Schlüsselpersonen

In komplexen Situationen braucht es vertrauliche Reflexion. Im Executive Sparring geht es um Rolle, Einfluss, schwierige Gespräche und den Umgang mit Spannungen im Führungssystem.

Begleitung im Alltag

Veränderung entsteht nicht im Workshop, sondern im Alltag. Deshalb begleite ich auch reale Führungssituationen: Managementtermine, Entscheidungsfälle, Schnittstellen-Workshops oder kurze Pulschecks.





Über

Ann-Christin Meinass

Ich kenne Führungssysteme aus zwei

Perspektiven: von innen – als ehemalige Geschäftsführerin – und von außen – als Beraterin. Das unterscheidet meine Arbeit von Berater:innen, die ausschließlich von außen schauen.

Als Betriebswirtin, systemische Organisationsberaterin und Mediatorin verbinde ich unternehmerisches Denken mit einem klaren Blick auf Führungsdynamiken.

Ich glaube daran, dass Organisationen besser funktionieren können, wenn sie lernen mit Komplexität umzugehen. Dass Führung leichter wird, wenn sie wirklich geteilt ist. Und dass Menschen, die Führungsverantwortung tragen, weniger kompensieren und mehr gestalten sollten.

Wie fühlt sich die Zusammenarbeit mit mir an?

„Ann-Christin schafft es, mit Klarheit und Tiefgang zum Kern der Sache vorzudringen. Sie hat ein sehr gutes Gespür für Gruppendynamiken und wird den unterschiedlichen Persönlichkeiten im Führungsteam gerecht.

Ihre Fragen sind präzise, manchmal unbequem – und genau dadurch entsteht echte Klärung. Besonders wertvoll war ihre Fähigkeit, komplexe Herausforderungen schnell zu erfassen, Zuständigkeiten und Schnittstellen sichtbar zu machen und daraus konkrete Maßnahmen für eine bessere Zusammenarbeit abzuleiten.

Wir haben Ann-Christin als Sparringspartnerin auf Augenhöhe erlebt: professionell, vertrauensvoll und ergebnisorientiert. Sie verbindet strategischen Weitblick mit operativer Bodenhaftung – und ihre Formate machen auch noch Spaß!

CEO, Dienstleistungsunternehmen





5 Fragen,
die mir häufig
gestellt werden

Haben wir überhaupt ein Problem – eigentlich läuft es ganz gut!?

Das höre ich oft. Und ich glaube es sogar. Die meisten Führungsteams, mit denen ich arbeite "laufen" – formal. Die Frage, die ich stattdessen stelle: Laufen sie unter ihren Möglichkeiten? Denn das Potenzial, das in einem gut aufgestellten Führungsteam steckt, ist enorm – und meist ungenutzt.

Coaching hatten wir schon – das hat nicht viel gebracht. Warum soll das jetzt anders werden?

Das glaube ich. Klassisches Coaching verändert Einzelpersonen. Meine Arbeit setzt am Führungssystem selbst an. Wenn die Muster, die Energie kosten, im Raum zwischen den Personen entstehen, hilft es wenig, nur einzelne Personen zu entwickeln. Der Hebel liegt woanders.

Was passiert, wenn das Führungsteam den Prozess abbricht?

Dann brechen wir ihn ab. Ich arbeite nicht gegen die Energie des Systems – ich arbeite mit ihr. Wenn eine Runde nicht bereit ist, bestimmte Themen anzuschauen, ist das eine wichtige Information. In der Regel ist das aber kein Abbruch, sondern ein Hinweis darauf, wo die eigentliche Arbeit beginnt.

Haben wir Zeit für so etwas – bei dem Druck, unter dem wir gerade stehen?

Genau dann ist es der falsche Zeitpunkt, es nicht zu tun. Führungsteams, die unter Druck in Aktionismus oder Erstarrung kippen, verlieren genau dann an Wirksamkeit, wenn das Unternehmen sie am meisten braucht. Resilienz – die Fähigkeit, unter Druck orientiert und entscheidungsfähig zu bleiben – ist trainierbar. Aber sie entsteht nicht im Krisenmoment. Sie wird vorher entwickelt.

Wir wissen selbst, wo unsere Schwächen liegen – was bringt externe Beratung?

Wissen und sehen sind zwei verschiedene Dinge. Die meisten Führungsteams haben ein ungefähres Gespür für das, was nicht funktioniert. Was sie nicht haben: den Blick von außen auf das System als Ganzes. Und den Raum, in dem Muster benannt werden können, ohne dass es persönlich wird. Genau das ist meine Funktion.

Schlusswort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Sie merken, dass ...

... Ihre Führung unter ihren Möglichkeiten arbeitet.

... Entscheidungen getroffen werden, die sich nicht wie Entscheidungen anfühlen.

... Spannungen da sind, die niemand benennt.

... das Führungsteam fachlich stark ist – aber als System nicht die Wirkung entfaltet, die es könnte.

Dann lohnt es sich, genauer hinzuschauen.

Ich biete Ihnen ein erstes, vertrauliches Gespräch an

– unverbindlich und kostenfrei. Kein Pitch. Kein Verkaufsgespräch.

Ein ehrliches Gespräch darüber, wo Ihr Führungssystem gerade steht, und ob eine Zusammenarbeit sinnvoll wäre.

In diesem Gespräch betrachten wir:

→ Wo in Ihrem Führungssystem Energie verloren geht.

→ Welche Hebel die größte Wirkung hätten.

→ Ob und wie eine Zusammenarbeit aussehen könnte.

Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen.

Herzliche Grüße und bis bald!

Ihre

Ann-Christin Meinass



„Performante Führungsteams entstehen nicht zufällig.“

Wenn Ihnen beim Lesen dieses Whitepapers mindestens ein Muster bekannt vorgekommen ist, ist das Erstgespräch mit mir der richtige nächste Schritt.

Sichern Sie sich jetzt Ihre kostenlose Beratung auf www.meinass-beratung.de



MEINASS
VERÄNDERUNGSBERATUNG



“Wenn Führung wirkt, spürt es die ganze Organisation.”

Wollen auch Sie ein high-performing Führungsteam werden, dass keine Zeit, Energie und echte Ergebnisse verschwendet?

Dann sichern Sie sich jetzt Ihre kostenlose Beratung auf www.meinass-beratung.de



MEINASS
VERÄNDERUNGSBERATUNG