

---

# Warum Führungssysteme kippen – und wie Sie Klarheit zurückgewinnen.

---

Ein Executive-Whitepaper für Geschäftsführer und Unternehmer im Mittelstand

**„Die meisten Organisationen scheitern nicht an Strategie. Sie scheitern an unklarer Führung.“**

*Genau an dieser Stelle begleite ich Geschäftsführer und Führungsteams im Mittelstand.*

Dieses Whitepaper richtet sich an Geschäftsführer, die spüren, dass in ihrem Führungssystem etwas nicht stimmt – ohne dass sie bisher den Finger genau darauf legen konnten. Es erklärt nicht, wie Führung theoretisch funktioniert. Es zeigt, wo Führungssysteme in der Praxis unter Druck geraten – und was dagegen hilft.

---

## René Penselin

Sparringspartner für Geschäftsführer und Führungsteams im Mittelstand

Gründer von WiPeC | Dresden

[wipec.de](http://wipec.de)

# Das Symptom

---

## **Es läuft – und trotzdem stimmt etwas nicht.**

Die Zahlen sind in Ordnung. Das Team arbeitet. Der Kalender ist voll.

Und trotzdem haben Sie das Gefühl, dass irgendetwas nicht greift. Dass dieselben Themen immer wiederkommen. Dass Entscheidungen getroffen werden – und dann doch nicht gelten. Dass Sie selbst mehr operativ eingreifen, als Sie eigentlich sollten.

*Sie sind nicht allein damit. Das sind keine Ausnahmen. Das ist ein Muster.*

## **Szenen, die viele Geschäftsführer kennen:**

### **Zwei Führungskräfte. Drei Versionen derselben Entscheidung.**

Im Meeting herrscht Einigkeit. Danach handelt jeder anders. Nicht aus Böswilligkeit – sondern weil niemand wirklich verstanden hat, was entschieden wurde. Und warum.

### **Meetings, die nichts bewegen.**

Entscheidungen werden angekündigt. Protokolliert. Und zwei Wochen später ist der Stand derselbe wie vorher. Die Energie verpufft zwischen Besprechungsraum und Alltag.

### **Verantwortung, die im Kreis wandert.**

Jeder fühlt sich irgendwie zuständig. Aber wenn etwas schiefläuft, war es keiner. Nicht weil die Menschen fehlen – sondern weil die Verantwortung nie wirklich vergeben wurde.

### **Harmonie, die teuer wird.**

Konflikte werden vermieden. Reibung gilt als Problem. Bis die aufgestaute Unklarheit eskaliert – meistens zum ungünstigsten Zeitpunkt.

### **Der Geschäftsführer als Entscheidungsstaubsauger.**

Alles landet bei Ihnen. Weil nur Sie es „wirklich“ entscheiden können. Das fühlt sich nach Stärke an – ist aber ein Zeichen, dass das System nicht funktioniert.

„Wir haben gute Leute. Aber jede wichtige Entscheidung endet wieder bei mir.“

*Ein Geschäftsführer eines mittelständischen Industrieunternehmens – im ersten Gespräch.*

*Was dieser Zustand kostet – und woher er wirklich kommt – darum geht es auf der nächsten Seite.*

# Die eigentliche Ursache

---

## **Die naheliegenden Erklärungen stimmen nicht.**

Wenn Führung nicht funktioniert, suchen die meisten zuerst hier: Die Strategie ist unklar. Die Mitarbeiter sind nicht gut genug. Die Prozesse fehlen. Der Markt ist schwierig.

*Manchmal stimmt das. Meistens nicht.*

Denn dieselben Symptome – widersprüchliche Entscheidungen, Verantwortung die niemand trägt, ein Geschäftsführer der alles auffängt – tauchen in wachsenden Unternehmen genauso auf wie in stagnierenden. In gut besetzten Teams genauso wie in schwachen. Mit Strategie genauso wie ohne.

*Das ist kein Zufall.*

## **Der eigentliche Mechanismus ist unsichtbarer.**

Führungssysteme kippen nicht, weil Menschen versagen. Sie kippen, weil Klarheit fehlt.

Nicht Klarheit im Sinne von Kommunikation. Sondern strukturelle Klarheit: Wer bin ich in dieser Rolle? Was ist mein Verantwortungsraum – und wo endet er? Welche Entscheidungen treffe ich, und welche nicht? Was wird von mir erwartet – und was erwarte ich?

Wenn diese Fragen unbeantwortet bleiben, füllen Menschen die Lücken. Jeder auf seine eigene Weise. Mit guter Absicht – aber ohne gemeinsamen Rahmen.

*Das Ergebnis: Ein System, das nach außen funktioniert – und von innen schleichend instabil wird.*

## **Das ist kein Persönlichkeitsproblem. Es ist ein Architekturproblem.**

Und Architekturprobleme löst man nicht mit Motivation, Teambuilding oder einem neuen Organigramm. Man löst sie, indem man die richtigen Fragen stellt. Systematisch. An den richtigen Stellen.

# Das Denkmodell

## Die Führungsarchitektur™ – sieben Dimensionen, die Klarheit erzeugen.

Ein Führungssystem wird nicht durch eine einzige Ursache instabil. Es gibt immer mehrere Stellen, an denen Klarheit fehlt – und die sich gegenseitig verstärken. Die Führungsarchitektur™ macht diese Stellen sichtbar.



### 1. Identität

Wer bin ich als Führungskraft – unabhängig von meiner Funktion? Führung beginnt mit dem Bild, das jemand von sich selbst hat. Wenn dieses Bild unscharf ist, wird die Rolle es auch.

### 2. Rolle

Was genau ist mein Auftrag in dieser Position? Nicht die Stellenbeschreibung – sondern das gelebte Verständnis davon, was diese Rolle von mir verlangt.

### 3. Verantwortung

Für was stehe ich ein – und für was nicht? Klare Verantwortung ist keine Belastung. Sie ist Entlastung. Für alle.

### 4. Entscheidungsraum

Welche Entscheidungen treffe ich allein, welche gemeinsam, welche gar nicht? Ohne gemeinsames Verständnis entstehen Doppelentscheidungen, Lücken und Lähmung.

## 5. Grenzen

Wo endet mein Handlungsraum – und beginnt der eines anderen? Grenzen sind keine Einschränkung. Sie sind die Voraussetzung für Vertrauen.

## 6. Konsequenzen

Was passiert, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden? Ein System ohne Konsequenzen ist kein System. Es ist eine Absichtserklärung.

## 7. Systembeitrag

Wie trägt meine Führung zum Ganzen bei – über mein Team hinaus? Führungskräfte, die nur ihr eigenes Feld sehen, optimieren lokal und destabilisieren das Gesamtsystem.

---

## Aus der Praxis

*Ein Produktionsunternehmen, 120 Mitarbeiter. Der Geschäftsführer ist kompetent, erfahren, respektiert. Und trotzdem: Jede Woche landen dieselben Themen wieder auf seinem Tisch. Nicht weil seine Führungskräfte schwach sind – sondern weil Verantwortung, Entscheidungsraum und Konsequenzen nie klar definiert wurden. Das System funktioniert. Aber es skaliert nicht.*

# Die Diagnose

---

## Woran erkennen Sie, dass Ihr Führungssystem unter Druck steht?

Die folgenden Fragen sind keine Checkliste. Sie sind Sonden. Jede Frage zielt auf eine Stelle, an der Klarheit fehlen kann – ohne dass es auf den ersten Blick sichtbar ist.

*Lesen Sie in Ruhe. Und beobachten Sie, wo etwas in Ihnen reagiert.*

### Zur Rolle

*Wenn Sie ehrlich sind – führen Sie Ihr Unternehmen, oder führen Sie Ihre Rolle als Geschäftsführer?*

Wer das Unternehmen führt, aber nicht die eigene Rolle, wird zum Engpass. Alles läuft durch eine Person – und das System skaliert nicht.

### Zur Verantwortung

*Gibt es in Ihrem Führungsteam Themen, bei denen im Ernstfall unklar ist, wer wirklich verantwortlich ist?*

Unklare Verantwortung erzeugt keine Entlastung – sie erzeugt Doppelarbeit, stille Konflikte und Entscheidungslähmung.

### Zum Entscheidungsraum

*Landen Entscheidungen bei Ihnen, die eigentlich andere treffen sollten – und wissen Sie, warum das so ist?*

Wenn Entscheidungen immer nach oben wandern, ist das kein Zeichen von Stärke. Es ist ein Zeichen, dass Entscheidungsräume nicht klar definiert sind.

### Zu den Grenzen

*Gibt es Führungskräfte in Ihrem Team, die regelmäßig in den Verantwortungsbereich anderer eingreifen – mit guter Absicht, aber mit destabilisierender Wirkung?*

Grenzverwischung entsteht fast immer aus Engagement, nicht aus Böswilligkeit. Trotzdem untergräbt sie Vertrauen – und damit die Zusammenarbeit im Führungsteam.

### Zu den Konsequenzen

*Werden Vereinbarungen in Ihrem Führungsteam konsequent eingehalten – oder gibt es eine stille Kultur des „Es wird schon nicht so gemeint gewesen sein“?*

Ein System, in dem Vereinbarungen folgenlos gebrochen werden, hört auf, ein System zu sein. Es wird zur Kulisse.

### Zum Systembeitrag

*Optimieren Ihre Führungskräfte ihr eigenes Feld – oder denken sie aktiv im Sinne des Gesamtsystems?*

Lokale Optimierung auf Kosten des Ganzen ist eines der häufigsten – und am schwersten sichtbaren – Muster in Führungsteams.

### Zur Stabilität insgesamt

*Wenn Sie in zwölf Monaten nichts an Ihrer Führungsarchitektur verändern – was wird dann wahrscheinlich genauso sein wie heute?*

Diese Frage braucht keine Antwort gegenüber anderen. Aber sie verdient eine ehrliche Antwort gegenüber sich selbst.

# Der nächste Schritt

---

**„Führung wird nicht dadurch klar, dass man mehr erklärt. Sie wird klar, wenn man die richtigen Fragen stellt.“**

*René Penselin*

## **Klarheit ist keine Frage der Zeit. Sie ist eine Entscheidung.**

Die meisten Führungsprobleme, die ich in mittelständischen Unternehmen beobachte, sind nicht neu. Sie bestehen seit Jahren. Sie wurden toleriert, umgangen, mit Energie kompensiert.

*Irgendwann reicht die Energie nicht mehr.*

## **Der erste Schritt: Ein persönliches Vorgespräch**

Der Einstieg ist ein persönliches und kostenfreies Gespräch – ca. 30 Minuten, live oder online. Kein Verkaufsgespräch. Keine Verpflichtung.

Wir klären gemeinsam:

- Worum es bei Ihnen im Kern geht
- Ob meine Art zu arbeiten zu Ihnen passt
- Ob das nötige Vertrauen für eine Zusammenarbeit entsteht

*Danach entscheiden Sie in Ruhe.*

## **Wie es danach weitergeht**

Wenn das Vorgespräch auf beiden Seiten Klarheit gebracht hat, folgt als nächster Schritt der Klarheitstag – ein strukturierter Arbeitstag, an dem wir Ihr Führungssystem gemeinsam analysieren, die kritischen Stellen benennen und konkrete nächste Schritte entwickeln. Für Geschäftsführer, die es gewohnt sind, direkt zu arbeiten. Am Ende des Tages haben Sie ein präzises Bild Ihrer Führungsarchitektur und drei Entscheidungen, die sofort Wirkung entfalten.

## **Eine Beobachtung zum Schluss**

Die meisten Geschäftsführer, mit denen ich arbeite, sind keine schwachen Führungspersönlichkeiten. Im Gegenteil. Sie sind es gewohnt, Dinge selbst zu lösen. Genau das macht es manchmal schwerer, sich ein gutes Gegenüber zu holen.

*Kein Spitzensportler trainiert ohne Coach. Nicht weil er es nicht könnte – sondern weil der Blick von außen etwas sieht, das man von innen nicht sehen kann. Stärke ist nicht, alleine zu entscheiden. Stärke ist, zu wissen, wann man das richtige Gegenüber braucht.*

Genau an solchen Punkten begleite ich Geschäftsführer im Executive Sparring.

## **René Penselin**

Sparringspartner für Geschäftsführer und Führungsteams im Mittelstand

Gründer von WiPeC | Dresden

[wipec.de](http://wipec.de)