



Selbsttest

**Ist Ihre Leadership-Entwicklung
zukunftsfähig oder behandeln
Sie nur Symptome?**

1. Executive Summary: Wo steht Ihre Leadership-Entwicklung wirklich?

Viele HR-Leiter im deutschen Mittelstand stehen heute unter massivem Erwartungsdruck: Sie sollen Burnout-Risiken reduzieren, Führungskräfte stabilisieren und gleichzeitig die Organisation fit für KI, Delaying und neue Geschäftsmodelle machen – oft mit Instrumenten, die primär Symptome adressieren. Führungskräftecoaching, Seminare und 360°-Feedback werden ausgerollt, doch die strukturelle Ursache des Leadership Squeeze bleibt unberührt: Verantwortung ohne Befugnis, verdichtete Führungsspannen und unklare Entscheidungsrechte.

Der vorliegende Selbsttest hilft Ihnen, Ihre Leadership-Entwicklung präzise zu verorten: Wirksam gestaltete Führungsarbeit entsteht erst dort, wo individuelle Entwicklung systematisch mit Organisationsdesign, Entscheidungsarchitektur und Mandatsklärung verbunden wird. Der Text bietet Ihnen ein analytisches Raster, um zu erkennen, ob Ihre Maßnahmen vor allem „Feuer löschen“ – oder ob Sie den Kern des Problems adressieren.

Die drei zentralen Erkenntnisse:

1. Die kritische Messgröße ist nicht die Anzahl von Trainings, sondern der

Grad, in dem Führungsmandate, Entscheidungsrechte und Gestaltungsspielräume klar definiert und stabil gelebt werden.

2. Leadership-Entwicklung ist nur dann zukunftsfähig, wenn sie strukturelle Belastungstreiber wie Delaying, KI-gestützte Automatisierung und Verdichtung der Führungsspannen explizit in die Konzeption integriert.
3. HR gewinnt strategische Handlungsfähigkeit zurück, wenn Leadership-Programme konsequent mit organisationsentwicklerischer Arbeit verknüpft werden – statt Burnout, Fluktuation und Konflikte isoliert „wegcoachen“ zu wollen.

Für Sie als HR-Leiter in der Fertigung mit 1.000–10.000 Mitarbeitern bietet dieser Selbsttest einen klaren Nutzen: Er liefert ein kompaktes Diagnoseinstrument, das Ihnen gegenüber Geschäftsführung und Werksleitung belastbar belegt, wo Ihre Leadership-Entwicklung grundlegende Hebel adressiert – und wo Sie derzeit vor allem Symptome behandeln.

2. Warum ein Selbsttest – und warum jetzt?

Wenn KI-Einführung, Fachkräftemangel und Kostendruck gleichzeitig auf die Organisation wirken, gerät die mittlere Führungsebene in der Fertigung in eine strukturelle Zwickmühle: Sie trägt Verantwortung für Produktivität, Sicherheit und Mitarbeitendenbindung, verfügt aber oft über begrenzte Entscheidungshoheit zu Gehalt, Arbeitszeitmodellen oder Ressourcen. Coaching-Angebote und Resilienztrainings sind meist die erste Reaktion – sie können aber nur dann nachhaltig wirken, wenn das organisatorische Umfeld mitbearbeitet wird.

Gleichzeitig zeigt eine aktuelle Trendstudie im deutschen Mittelstand, dass nur rund 44 % der Unternehmen ihre Führungskräfte regelmäßig weiterbilden, obwohl 62 % der Entscheider eine wachsende Führungslücke erwarten, insbesondere durch den Umbau von Einstiegs- und mittleren Managementpositionen im Zuge der KI-Einführung. Vor diesem Hintergrund wird die Frage zentral, ob Ihre bisherigen Initiativen strukturelle Engpässe adressieren oder hauptsächlich Entlastung auf individueller Ebene bieten.

Der Selbsttest setzt genau dort an: Er lädt Sie als HR-Leiter ein, die Verzahnung von Personalentwicklung, Organisationsdesign und Leadership-Architektur kritisch zu

prüfen – nicht abstrakt, sondern entlang konkreter, entscheidungsrelevanter Kriterien.

3. Hintergrund: Die strukturellen Treiber des Leadership Squeeze

In der industriellen Fertigung des deutschen Mittelstands verdichten sich derzeit mehrere Entwicklungen zu einem gefährlichen „Squeeze“ in der mittleren Führungsebene:

- ▶ **Verantwortung ohne Befugnis:** Viele Führungskräfte sind für Output, Qualität, Sicherheit und Teamklima verantwortlich, können aber weder über Gehälter, noch über flexible Arbeitszeiten oder sinnvolle Zusatzaufgaben ohne Zustimmung der nächsthöheren Ebene entscheiden. Das erzeugt ein dauerhaftes Spannungsfeld zwischen Soll-Verantwortung und Ist-Mandat.
- ▶ **Delayering und wachsende Führungsspannen:** Um Kosten zu senken und Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen, werden Hierarchieebenen reduziert. Die Zahl direkter Reports steigt deutlich, Entscheidungswege werden flacher – ohne dass Entscheidungsrechte sauber nachgezogen und entlastende Strukturen geschaffen werden.
- ▶ **Unklare Entscheidungsrechte und Eskalationsspiralen:** Wo nicht präzise definiert ist, was eine Führungskraft in ihrer Rolle eigenständig entscheiden darf, wird vorsorglich „nach oben“ abgesichert. Entscheidungen wandern zurück in die Geschäftsführung oder Bereichsleitung, die Organisation verlangsamt sich, und die Kompetenz

der mittleren Führungsebene wird unterschätzt – obwohl das Problem im Organisationsdesign liegt.

- ▶ **Steigende psychische Belastung und Fluktuationsrisiko:** Internationale Daten aus angelsächsischen Märkten berichten Burnout-Quoten von 45–75 % in den mittleren Managementebenen, verbunden mit erhöhter Kündigungsabsicht. Auch wenn deutsche Zahlen moderater ausfallen mögen, sind die Strukturanalogien klar erkennbar: Verdichtung, Verantwortung ohne Gestaltungsspielraum und chronische Entscheidungsunsicherheit sind zentrale Belastungsfaktoren.

Vor diesem Kontext ist die zentrale Frage für HR nicht mehr, ob genug Trainings angeboten werden, sondern ob Leadership-Entwicklung konsequent an diese strukturellen Treiber angebunden ist.

4. Der Selbsttest: Behandeln Sie Symptome – oder gestalten Sie Leadership strukturell?

Eine zukunftsfähige Leadership-Entwicklung entsteht dort, wo organisatorische Rahmenbedingungen, Mandatsklarheit und individuelle Kompetenzen als zusammenhängendes System verstanden werden. Die folgenden fünf Testfelder helfen Ihnen, Ihre aktuelle Praxis kritisch einzuordnen.

4.1 Testfeld 1: Mandatsklarheit – Wie präzise ist das Führungsverprechen?

Der erste Prüfstein einer strukturell wirksamen Leadership-Entwicklung ist die Frage, ob Führungskräfte wissen, wofür sie tatsächlich mandatierte Verantwortung tragen – und wo ihr Gestaltungsspielraum endet.

Typische Symptomkonstellation:

- ▶ Führungskräfte übernehmen neue Rollen ohne schriftlich fixierten Entscheidungsrahmen.
- ▶ Zusagen im Recruiting („Sie bekommen Gestaltungsspielraum“) sind nicht eindeutig in Entscheidungsrechte übersetzt.
- ▶ In Konfliktfällen werden Entscheidungen von oben nachträglich revidiert, ohne das Mandat nachzuschärfen.

Stellen Sie sich als HR-Leiter folgende Fragen:

- ▶ Gibt es für jede Führungsrolle ein klar dokumentiertes Mandat, das Entscheidungsrechte, Budgethoheit und Personalverantwortung konkret benennt – oder arbeiten Sie überwiegend mit allgemeinen Stellenprofilen?
- ▶ Wird der Entscheidungsrahmen für neue Führungskräfte nach einem definierten Zeitraum (z. B. 100 Tage) überprüft und angepasst, oder bleibt er implizit?
- ▶ Wie häufig erleben Sie informelle „Rückdelegationen“ an die Geschäftsführung oder Werksleitung, wenn es kritisch wird?

Wenn Sie feststellen, dass Mandate eher auf impliziten Erwartungen als auf expliziten Vereinbarungen beruhen, behandeln Ihre Leadership-Maßnahmen mit hoher Wahrscheinlichkeit vor allem Symptome. Führungskräftecoaching adressiert dann individuelle Unsicherheit, während die eigentliche Ursache – mangelnde Mandatsklarheit – organisatorisch bestehen bleibt.

4.2 Testfeld 2: Entscheidungsarchitektur – Entscheiden Ihre Führungskräfte wirklich?

Zukunftsfähige Leadership-Entwicklung braucht eine Entscheidungsarchitektur, die zur Verdichtung moderner Organisationen

passt – gerade in delayerten Fertigungsstrukturen mit vielen Schnittstellen.

Das Gegenmodell ist eine Organisation, in der vieles nach unten delegiert, aber nur begrenzt unten entschieden wird. Typische Muster sind:

- ▶ **Eskalation statt Entscheidung:** Führungskräfte sichern ihre Entscheidungen vorsorglich „ab“, weil sie gelernt haben, dass ihr Mandat in kritischen Situationen nicht trägt.
- ▶ **Rückdelegation:** Themen, die formal in der Verantwortung der mittleren Ebene liegen, landen in regelmäßigen Jour Fixes der Geschäftsleitung.
- ▶ **Fragmentierte Verantwortungs-
zuordnung:** Für Qualität, Sicherheit, Kosten und Personalthemen existieren unterschiedliche „Wir sind dafür zuständig“-Logiken, ohne integrative Entscheidungsräume.

Ihr Selbsttest in diesem Feld:

- ▶ Sind Entscheidungsräume für Führungskräfte explizit definiert und nach Funktionen getrennt (z. B. Personal, Investitionen, Prozessgestaltung), oder bleibt vieles „im Ermessen des Vorgesetzten“?
- ▶ Messen Sie als HR, wie viele Entscheidungen auf mittlerer Ebene vorbereitet, aber letztlich auf höherer Ebene getroffen werden?
- ▶ Gibt es Mechanismen, um Rückdelegation sichtbar zu machen und strukturell gegenzusteuern?

Leadership-Entwicklung, die primär auf persönliche Entscheidungsstärke setzt, ohne diese Architektur zu verändern, bleibt

unvollständig. Sie schult Mut – in einem System, das mutige Entscheidungen systematisch relativiert.

4.3 Testfeld 3: Belastungslogik – Passt Ihre Entwicklung zur realen Führungsspanne?

Mit Delayering wächst nicht nur die Zahl der direkten Reports, sondern auch die Komplexität der Schnittstellen: Schichtmodelle, Produktionslinien, Lean-Programme, Digitalisierungsvorhaben, Einbindung von KI-Tools – all das verdichtet den Alltag der Führungskräfte.

Die Kernfrage lautet: Spiegelt Ihre Leadership-Entwicklung diese Belastungslogik realistisch wider, oder arbeitet sie mit Idealbildern?

Erkennungsmerkmale eines eher symptomorientierten Ansatzes:

- ▶ Standard-Trainings zu Kommunikation, Konfliktlösung oder Coaching, die wenig Bezug zur konkreten Führungsspanne und Prozessverdichtung haben.
- ▶ Resilienz- oder Stressmanagement-Konzepte, die individuelle Bewältigungskapazität erhöhen sollen, ohne strukturelle Entlastungselemente (z. B. Assistenzfunktionen, Routinedelegation, digitale Tools) mitzudenken.
- ▶ Führungskräfte, die gelernt haben, „mit der Last umzugehen“, aber kaum wirksame Hebel zur Reorganisation ihrer Arbeit erhalten.

Fragen für Ihren Selbsttest:

- ▶ Ist die durchschnittliche Zahl direkter Reports pro Führungskraft in Ihren

Programmen explizit berücksichtigt?
Werden unterschiedliche Führungs-
spannen (z. B. 8 vs. 30 Mitarbeitende)
programmspezifisch adressiert?

- ▶ Sind Ihre Leadership-Trainings mit Initiativen zur Prozess- und Struktur-entlastung verbunden (z. B. Neuordnung von Meetingarchitektur, klare Schnittstellenvereinbarungen, digitale Assistenzsysteme)?
- ▶ Gibt es ein Monitoring der psychischen Belastung in der mittleren Ebene – und wie fließt dieses in die Weiterentwicklung Ihrer Programme ein?

Ohne diese Verbindung besteht das Risiko, dass Sie die individuelle Resilienz von Führungskräften erhöhen, während Belastungstreiber organisatorisch unberührt bleiben.

4.4 Testfeld 4: KI- und Strukturtransformation – Denken Sie Leadership über die aktuelle Generation hinaus?

Die Einführung von KI und digitaler Automatisierung trifft im Mittelstand genau jene Positionen, die traditionell als „Sprungbrett“ für Führungsnachwuchs dienen: Teamleiter, Schichtführer, Linienverantwortliche. Wenn diese Rollen sich stark verändern oder teilweise entfallen, entsteht mittelfristig eine Führungslücke – genau das erwarten 62 % der befragten deutschen Entscheider.

Ihr Selbsttest fokussiert hier zwei Ebenen:

1. Talentpfade:

- Haben Sie für die kommenden Jahre klar definierte Entwicklungs-

pfade, die Nachwuchskräfte trotz KI-Einsatz systematisch an Führungsverantwortung heranführen?

- Werden KI-Rollen (z. B. Supervisoren digitaler Systeme, Datenverantwortliche, Produktivitätsanalysten) bewusst in Leadership-Development integriert, statt nur technisch qualifiziert?

2. Strategische Ausrichtung der Leadership-Entwicklung:

- Geht Ihre Konzeption über die aktuelle Führungsgeneration hinaus, oder konzentrieren sich Ihre Angebote vor allem auf heute bereits ernannte Führungskräfte?
- Ist KI in Ihren Programmen primär Thema („Wie führe ich mit KI?“), oder nutzen Sie KI auch selbst zur Diagnostik und zur personalisierten Entwicklung?

Wenn Ihre Initiativen überwiegend reaktiv bleiben – etwa durch kurzfristige Weiterbildungen für bestehende Führungskräfte – ohne vorausschauende Gestaltung der Führungspipeline, ist Ihre Leadership-Entwicklung kaum zukunfts-fähig. Sie reduziert aktuelle Symptome, adressiert aber die strukturelle Führungslücke nur unzureichend.

4.5 Testfeld 5: Kopplung von Führungskräfteentwicklung und Organisationsdesign – Kommen Sie an die Ursache heran?

Das fünfte Testfeld bildet den Kern dessen, was Change Partner als notwendige Haltung zum Leadership Squeeze beschreibt: Coaching und Training

entfalten nur dann ihre Wirkung, wenn sie mit organisationsentwicklungsbezogener Arbeit verbunden werden.

Typisch symptomorientierte Konstellation:

- ▶ HR initiiert Leadership-Programme, während das Operating Model, die Entscheidungsrechte und die Governance-Strukturen unverändert bleiben.
- ▶ Einzelcoaching wird genutzt, um Führungskräfte im Umgang mit Ambiguität, Druck und unklarem Mandat zu stärken, ohne das Mandat selbst anzufassen.
- ▶ Rückmeldungen aus Trainings („Wir können vieles, dürfen aber wenig entscheiden“) bleiben in der HR-Perspektive, ohne systematisch in die Organisationsentwicklung der Gesamtfirma einzuspeisen.

Ihr Selbsttest:

- ▶ Gibt es einen geregelten Kanal, über den Erkenntnisse aus Leadership-Programmen direkt in die Diskussion über Organisationsdesign (z. B. Rollenmodelle, Entscheidungsrechte, Führungsspannen) einfließen?
- ▶ Sind Ihre wichtigsten Leadership-Initiativen in Transformationsvorhaben (z. B. KI-Einführung, Lean-Projekte, Werkserweiterungen) integriert – oder laufen sie parallel?
- ▶ Werden Strukturfragen (Mandatsklärung, Entscheidungsarchitektur, Schnittstellenlogik) explizit in Workshops und Programmen bearbeitet – und zwar mit Beteiligung von Geschäftsführung, Werksleitung und HR?

Genau an diesem Punkt setzt ein Ansatz an, wie ihn Change Partner verfolgt: Die Kopplung von individueller Führungskräfteentwicklung mit der reflektierten, oft unbequemen Arbeit am Organisationsdesign. Damit wird Leadership-Entwicklung von einem „Begleitprogramm“ zu einem zentralen Transformationshebel.

5. Typische Herausforderungen und Risiken bei der Neuausrichtung

Auch wenn Ihr Selbsttest zeigt, dass Sie strukturelle Ursachen anpacken müssen, ist die Umsetzung anspruchsvoll. Vier Stolpersteine treten immer wieder auf:

1. Politische Sensitivität bei Mandats- und Entscheidungsfragen

Die Klärung, wer was entscheiden darf, berührt informelle Machtstrukturen und historisch gewachsene Praktiken. HR braucht hier Rückhalt der Geschäftsführung und eine klare Rollenklärung.

2. Gefahr der Überlastung durch zu viele parallele Initiativen

Wenn Leadership-Programme, KI-Einführung und Organisationsentwicklungsprojekte gleichzeitig laufen, drohen Führungskräfte zum „Projektträger für alles“ zu werden. Eine saubere Priorisierung und Synchronisation ist zwingend.

3. Defizite in Datenbasis und Diagnostik

Viele Mittelständler verfügen über wenig belastbare Daten zu Belastung, Fluktuationsrisiko und Führungseffektivität auf der mittleren Ebene. Ohne Diagnostik wird strukturelle Arbeit zum „Blindflug“.

4. Rückfall in symbolische Maßnahmen

Unter Druck tendiert die Organisation zu schnell einführbaren, sichtbaren Maßnahmen (Trainings, Kampagnen), während langsame, aber wirksame Strukturarbeit in den Hintergrund rückt.

Wer diese Risiken klar benennt, erhöht die Chance, dass Leadership-Entwicklung tatsächlich an Wirksamkeit gewinnt – statt neue Symptomschichten zu überlagern.

6. Strategische Schlussfolgerung für HR: Vom „Symptom-Manager“ zum Gestalter der Führungsarchitektur

Für Sie als HR-Leiter im deutschen Mittelstand liegt der entscheidende Hebel darin, Ihre Rolle neu zu rahmen: weg von der reaktiven Bearbeitung von Symptomen hin zur Mitgestaltung der Führungsarchitektur des Unternehmens.

Der Selbsttest hat gezeigt, dass zukunftsfähige Leadership-Entwicklung fünf Kernelemente verbindet: klare Mandate, eine tragfähige Entscheidungsarchitektur, realistische Abbildung der Führungsspannen, vorausschauende Gestaltung von KI-bedingten Führungslücken und die konsequente Kopplung von individueller Entwicklung mit Organisationsdesign. Wenn Sie Ihre bisherigen Maßnahmen entlang dieser Achse reflektieren, entsteht eine klare Agenda für die nächsten 12–24 Monate.

Wesentlich ist dabei: Sie gewinnen Handlungsfähigkeit nicht über mehr Trainingsvolumen, sondern über die Fähigkeit, strukturelle Fragen zur Führungsrolle regelmäßig auf die Agenda von Geschäftsführung und Werksleitung zu bringen – gestützt auf belastbare Diagnostik und Erfahrungen aus Ihren bestehenden Programmen. Damit wird HR vom Verwalter der Leadership-Instrumente zum Mitarchitekten einer Organisation, in der Führungskräfte das tun können, wofür sie verantwortlich gemacht werden.

Für Sie als HR-Leiter im deutschen Mittelstand liegt der entscheidende Hebel darin, Ihre Rolle neu zu rahmen: weg von der reaktiven Bearbeitung von Symptomen hin zur Mitgestaltung der Führungsarchitektur des Unternehmens.

Der Selbsttest hat gezeigt, dass zukunftsfähige Leadership-Entwicklung fünf Kernelemente verbindet: klare Mandate, eine tragfähige Entscheidungsarchitektur, realistische Abbildung der Führungsspannen, vorausschauende Gestaltung von KI-bedingten Führungslücken und die konsequente Kopplung von individueller Entwicklung mit Organisationsdesign. Wenn Sie Ihre bisherigen Maßnahmen entlang dieser Achse reflektieren, entsteht eine klare Agenda für die nächsten 12–24 Monate.

Wesentlich ist dabei: Sie gewinnen Handlungsfähigkeit nicht über mehr Trainingsvolumen, sondern über die Fähigkeit, strukturelle Fragen zur Führungsrolle regelmäßig auf die Agenda von Geschäftsführung und Werksleitung zu bringen – gestützt auf belastbare Diagnostik und Erfahrungen aus Ihren bestehenden Programmen. Damit wird HR vom Verwalter der Leadership-Instrumente zum Mitarchitekten einer Organisation, in der Führungskräfte das tun können, wofür sie verantwortlich gemacht werden.

7. Wie Change Partner Sie unterstützt

Leadership-Entwicklung, die den Leadership Squeeze ernst nimmt, verlangt einen Partner, der sowohl individuelle Führungspraxis als auch Organisationsdesign in den Blick nimmt. Change Partner arbeitet genau an dieser Schnittstelle zwischen Führungsarbeit, HR-Perspektive und struktureller Organisation.

Unser Ansatz

Im Zentrum steht die Verbindung von individuellen Entwicklungsformaten (z. B. Coaching, Trainings, Peer-Learning) mit einer systematischen Arbeit an Mandatsklärung, Entscheidungsarchitektur und Führungsrollenmodell. Ausgangspunkt

ist immer eine präzise Diagnose: Wo erleben Ihre Führungskräfte Verantwortung ohne Befugnis? Wo entstehen Eskalationsspiralen durch unklare Entscheidungsrechte? Wo verdichtet sich Führung, ohne strukturelle Entlastung?

Auf dieser Basis entwickelt Change Partner gemeinsam mit HR und Geschäftsführung ein integriertes Vorgehen, in dem Leadership-Programme nicht isoliert laufen, sondern gezielt an laufende Organisationsentwicklungs- und Transformationsprojekte angebunden werden – etwa im Kontext von KI-Einführung, Delaying oder Neugestaltung der Werksorganisation.

Was HR-Leiter erwarten können

1. Eine klare, analytische Sicht auf den Leadership Squeeze in Ihrer Organisation – mit konkreten Handlungsfeldern für HR, Geschäftsführung und mittlere Führungsebene.
2. Entwicklungskonzepte für Führungskräfte, die Coaching und Training explizit mit Mandatsklärung und Organisationsdesign verknüpfen – statt individuelle Belastung nur zu „optimieren“.
3. Begleitung bei der Umsetzung, die Sie in die Lage versetzt, Ihre Rolle als HR-Leiter strategisch zu schärfen: vom Verwalter von Führungsinstrumenten zum Gestalter einer konsistenten Führungsarchitektur im Mittelstand.

Wenn Sie Ihren Selbsttest ernst nehmen und erste strukturelle Antworten formulieren möchten, lohnt sich der Schritt, diese Fragen gemeinsam mit einem externen, analytischen Sparringspartner wie Change Partner zu vertiefen.

Kontakt und Ansprechpartner

Lassen Sie uns gerne ganz unverbindlich ins Gespräch kommen. Ein 20-minütiger Termin kann manchmal Klarheit schaffen und /oder auf das Gespräch mit der Geschäftsführung vorbereiten. Ich freue mich auf Sie!



Ralf Böttcher

Senior Manager

+49 160 451 68 70

.boettcher@change-partner.de