



ANALYSEREPORT

Bestehendes Führungskräfteprogramm

Für
Musterunternehmen

Jürgen Pfeiler

Hinweis zum Musterreport: Der dargestellte Fall sowie die verwendeten Daten und Rückmeldungen wurden zu Illustrationszwecken erstellt. Der Report dient der exemplarischen Darstellung von Aufbau, Vorgehensweise und möglicher Ergebnistiefe einer Analyse.

1	Ausgangssituation & Zielsetzung	3
1.1	Ausgangspunkt.....	3
1.2	Zentrale Fragestellung	4
1.3	Zielbild	4
2	Analyse-Design & Datengrundlage	5
2.1	Analyse-Design	5
2.2	Datengrundlage.....	5
3	Ergebnisse der Analyse.....	7
3.1	Entwicklung von Teilnahme und Feedback	7
3.2	Ergebnisse der anonymen Kurzbefragung.....	8
3.3	Erkenntnisse aus der Fokusgruppe	9
3.4	Erkenntnisse aus der Beobachtung.....	11
4	Verdichtete Erkenntnisse & Zusammenhänge	13
4.1	Das Programm wird nicht grundsätzlich abgelehnt – seine Passung nimmt jedoch ab	13
4.2	Führungsrealität und vermittelter Führungsanspruch entwickeln sich auseinander	13
4.3	Fehlende sichtbare Reaktion auf Feedback verstärkt die Distanz	14
4.4	Die Bereitschaft zur Führungsentwicklung ist weiterhin vorhanden	14
4.5	Zentrale Ursachen und Einflussfaktoren	15
5	Handlungsfelder	17
5.1	Führungsverständnis und Erwartungen klären.....	17
5.2	Führungskräfteprogramm an die aktuelle Realität anpassen	17
5.3	Rahmenbedingungen für wirksame Führung berücksichtigen	18
5.4	Feedback- und Kommunikationsschleifen schließen	18
6	Einschätzung & Empfehlung.....	19
6.1	Einschätzung	19
6.2	Empfehlung	19

1 Ausgangssituation & Zielsetzung

1.1 Ausgangspunkt

Vor rund zwei Jahren wurde ein Führungskräfte-Ausbildungsprogramm mit dem Ziel gestartet, Führungskräfte gezielt in ihrer Rolle zu stärken und eine gemeinsame Grundlage für wirksame Führung in der Organisation zu schaffen. Das Programm wurde zu Beginn gut angenommen und von den Teilnehmenden überwiegend positiv bewertet.

In den vergangenen Monaten hat sich dieses Bild zunehmend verändert. Die Zahl freiwilliger Anmeldungen ist deutlich zurückgegangen, Teilnehmende müssen verstärkt aktiv zur Teilnahme aufgefordert werden und auch die Rückmeldungen zum Programm fallen mittlerweile uneinheitlicher aus.

Parallel dazu haben sich die organisationalen Rahmenbedingungen wesentlich verändert. Die Organisation befindet sich infolge einer umfassenden Restrukturierung und eines damit verbundenen Sparprogramms unter erheblichem Kosten- und Effizienzdruck. Ein weitgehender Aufnahmestopp führt dazu, dass selbst frei werdende Planstellen nur nach gesonderter Freigabe nachbesetzt werden können. In mehreren Bereichen stehen dadurch aktuell weniger personelle Ressourcen zur Verfügung, als für die vollständige Erfüllung der Aufgaben erforderlich wären.

Die Sicherstellung des operativen Tagesgeschäfts hat entsprechend hohe Priorität. Abwesenheiten – auch für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen – werden zunehmend kritisch gesehen. Gleichzeitig erleben Führungskräfte, dass einzelne Inhalte und Führungsansätze des bestehenden Programms unter den aktuellen Rahmenbedingungen nur eingeschränkt in den Arbeitsalltag übertragen werden können.

Das Führungskräfteprogramm selbst wurde seit seiner Einführung in seinen wesentlichen Inhalten und seiner grundsätzlichen Ausrichtung kaum verändert. Damit stellt sich die Frage, ob die rückläufige Akzeptanz primär auf das Programm selbst, auf die veränderten organisationalen Rahmenbedingungen, auf die konkrete Umsetzung oder auf ein Zusammenspiel dieser Faktoren zurückzuführen ist.

1.2 Zentrale Fragestellung

Welche Faktoren haben dazu geführt, dass das ursprünglich gut angenommene Führungskräfteprogramm zunehmend an Akzeptanz und wahrgenommener Relevanz verliert?

Dabei soll insbesondere geklärt werden, inwieweit die Ursachen im Programm selbst, in den veränderten organisationalen Rahmenbedingungen, in der konkreten Umsetzung oder im Zusammenspiel dieser Faktoren liegen.

1.3 Zielbild

Die Analyse soll eine fundierte Grundlage für die Entscheidung schaffen, wie mit dem bestehenden Führungskräfteprogramm weiter umgegangen werden soll.

Ziel ist es, jene Faktoren zu identifizieren, die für die rückläufige Akzeptanz und wahrgenommene Relevanz maßgeblich sind, und daraus abzuleiten, ob und in welcher Form das Programm weitergeführt, angepasst oder grundlegend neu ausgerichtet werden sollte.

Dabei sollen sowohl die aktuellen organisationalen Rahmenbedingungen als auch die Anforderungen der Führungskräfte an eine unter den gegebenen Bedingungen tatsächlich umsetzbare Führung berücksichtigt werden

2 Analyse-Design & Datengrundlage

2.1 Analyse-Design

Ausgangspunkt der Analyse ist die rückläufige Akzeptanz eines ursprünglich erfolgreich eingeführten Führungskräfteprogramms. Da sowohl Veränderungen im Programm und dessen Umsetzung als auch die deutlich veränderten organisationalen Rahmenbedingungen als mögliche Einflussfaktoren in Betracht kommen, wurde ein Analyse-Design gewählt, das unterschiedliche Perspektiven und Informationsquellen miteinander verbindet.

Neben der Entwicklung von Teilnahme und Teilnehmerfeedback wurden das bestehende Programm und seine Inhalte betrachtet sowie die Einschätzungen von Führungskräften und relevanten Stakeholdern einbezogen. Ziel dieser Kombination ist es, einzelne Wahrnehmungen nicht isoliert zu bewerten, sondern Übereinstimmungen, Unterschiede und mögliche Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Informationsquellen sichtbar zu machen.

2.2 Datengrundlage

Die Analyse basiert auf folgenden Informationsquellen und Erhebungsformaten:

Dokumenten-, Teilnahme- und Feedbackdaten

- Analyse von Programmkonzept, Lernzielen und ausgewählten Trainingsunterlagen
- Auswertung der Anmelde- und Teilnahmeentwicklung seit Einführung des Programms
- Auswertung und Vergleich vorhandener Feedback- und Evaluationsdaten aus insgesamt 8 Durchgängen mit 94 Teilnehmenden

Anonyme Kurzbefragung

- anonyme Befragung bisheriger Teilnehmender
- Fokus auf aktuelle Relevanz und Praxistauglichkeit der Programminhalte, Möglichkeiten zur Umsetzung im Führungsalltag sowie wahrgenommene Rahmenbedingungen
- 58 Rückmeldungen von 94 eingeladenen Teilnehmenden

Fokusgruppe

- moderierte Fokusgruppe mit 7 Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen und Programmdurchgängen
- Vertiefung ausgewählter Erkenntnisse aus Datenanalyse und Kurzbefragung
- Fokus auf Praxistauglichkeit, Transferhindernisse und aktuelle Anforderungen an das Führungskräfteprogramm

Beobachtung

- strukturierte Beobachtung eines aktuellen Trainingsmoduls
- Fokus auf Beteiligung und Interaktion der Teilnehmenden, Praxisbezug sowie Reaktionen und Diskussionen zu ausgewählten Programminhalten

Die Kombination der unterschiedlichen Datenquellen ermöglicht es, Entwicklungen über die Zeit, die anonym erhobene Wahrnehmung einer breiteren Teilnehmergruppe, vertiefende Einschätzungen sowie unmittelbare Beobachtungen miteinander abzugleichen.

3 Ergebnisse der Analyse

3.1 Entwicklung von Teilnahme und Feedback

Die Auswertung der bisherigen acht Programmdurchgänge zeigt eine deutliche Veränderung im Anmelde- und Teilnahmeverhalten. Während die ersten Durchgänge auf hohe freiwillige Nachfrage stießen und teilweise rasch ausgebucht waren, nahm die Zahl der eigenständigen Anmeldungen im weiteren Verlauf kontinuierlich ab.

Bei den letzten drei Durchgängen war eine verstärkte aktive Ansprache potenzieller Teilnehmender durch HR bzw. deren Führungskräfte erforderlich, um die vorgesehenen Teilnehmerzahlen zu erreichen. Gleichzeitig kam es häufiger zu kurzfristigen Absagen bzw. Verschiebungen aufgrund operativer Erfordernisse.

Auch in den vorhandenen Feedback- und Evaluationsdaten zeigt sich eine Veränderung. Die grundsätzliche Qualität der Durchführung und die Kompetenz der Trainer werden über die verschiedenen Durchgänge hinweg weiterhin überwiegend positiv bewertet. Rückläufig sind hingegen insbesondere die Bewertungen zur unmittelbaren Relevanz der Inhalte für den aktuellen Führungsalltag und zu deren praktischer Umsetzbarkeit.

In den offenen Rückmeldungen der jüngeren Durchgänge finden sich zudem häufiger Hinweise auf:

- eingeschränkte zeitliche Möglichkeiten für die Anwendung und Vertiefung der Inhalte,
- eine teilweise als zu gering wahrgenommene Passung einzelner Themen zu den aktuellen Herausforderungen,
- Schwierigkeiten, erlernte Führungsansätze unter den bestehenden organisatorischen Rahmenbedingungen konsequent umzusetzen,
- eine starke Priorisierung des operativen Tagesgeschäfts und fachlicher Führungsaufgaben gegenüber längerfristigen Führungsaufgaben wie Mitarbeiterentwicklung, strategischer Ausrichtung oder Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs,
- den Wunsch nach stärkerem Bezug zu konkreten aktuellen Führungssituationen.

Insgesamt zeigen die Verlaufsdaten damit eine rückläufige freiwillige Teilnahme sowie eine zunehmende Differenzierung der Bewertungen hinsichtlich Relevanz und praktischer Umsetzbarkeit. Die grundsätzlich positive Einschätzung der Durchführung des Programms bleibt davon weitgehend unberührt.

3.2 Ergebnisse der anonymen Kurzbefragung

An der anonymen Kurzbefragung beteiligten sich 58 der 94 eingeladenen bisherigen Teilnehmenden. Die Ergebnisse bestätigen grundsätzlich die bereits in den bestehenden Feedbackdaten erkennbare Entwicklung, differenzieren diese jedoch weiter.

Aktuelle Relevanz der Inhalte

Rund 60 % der Befragten bewerten die vermittelten Inhalte grundsätzlich als relevant für ihre Führungsrolle. Gleichzeitig geben nur 38 % an, die Inhalte unter den derzeitigen Rahmenbedingungen regelmäßig im Führungsalltag anwenden zu können.

Praxistauglichkeit und Transfer

Besonders kritisch wird weniger die Qualität der vermittelten Ansätze als deren tatsächliche Umsetzbarkeit bewertet. Als wesentliche Hindernisse werden fehlende zeitliche Ressourcen, operative Prioritäten und begrenzte Möglichkeiten zur nachhaltigen Anwendung und Vertiefung genannt.

Aktuelle Rahmenbedingungen

Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, dass operative und fachliche Aufgaben derzeit einen wesentlichen Teil ihrer verfügbaren Führungszeit beanspruchen. Aufgaben wie Mitarbeiterentwicklung, längerfristige Führungsarbeit und strategische Themen treten dadurch häufig in den Hintergrund.

Offene Rückmeldungen

In den offenen Antworten zeigen sich wiederkehrend folgende Themen:

- hoher Zeit- und Ressourcendruck im Führungsalltag,
- Vorrang operativer und fachlicher Aufgaben,
- eingeschränkte Möglichkeiten, einzelne Programminhalte praktisch anzuwenden,
- teilweise fehlende Passung zwischen vermitteltem Führungsanspruch und aktuell erlebter Führungsrealität,
- Wunsch nach stärkerer Orientierung an konkreten aktuellen Herausforderungen und unmittelbar einsetzbaren Ansätzen.

Gleichzeitig wird das Programm von einem relevanten Teil der Befragten weiterhin als grundsätzlich sinnvoll und qualitativ hochwertig eingeschätzt. Kritisiert wird damit weniger die grundsätzliche Zielsetzung des Programms als die derzeit wahrgenommene Passung zu den organisationalen Rahmenbedingungen und zum tatsächlichen Führungsalltag.

Exemplarische Stimmen aus den offenen Rückmeldungen

Einzelne Rückmeldungen bringen die wahrgenommene Distanz zwischen dem Anspruch des Programms und der aktuell erlebten Führungsrealität besonders deutlich zum Ausdruck:

„Manchmal hat man das Gefühl, dass oben nicht mehr wirklich gesehen wird, womit Führungskräfte im Alltag zu kämpfen haben.“

„Das Programm vermittelt ein Bild von Führung, für das im aktuellen Tagesgeschäft kaum Raum bleibt.“

„Teilweise entsteht der Eindruck, dass das Programm weiterläuft, weil man zeigen möchte, dass etwas für Führung getan wird – unabhängig davon, wie gut es derzeit in unseren Alltag passt.“

3.3 Erkenntnisse aus der Fokusgruppe

Die Fokusgruppe mit sieben Führungskräften bestätigte wesentliche Ergebnisse der Kurzbefragung und ermöglichte eine vertiefende Betrachtung der dahinterliegenden Wahrnehmungen und Erfahrungen.

Führung unter operativem Druck

In der Diskussion wurde deutlich, dass Führung derzeit stark durch die Sicherstellung des operativen Tagesgeschäfts geprägt ist. Insbesondere aufgrund knapper personeller Ressourcen übernehmen Führungskräfte verstärkt selbst fachliche und operative Aufgaben. Mitarbeiterentwicklung, strategische Führungsarbeit und längerfristige Entwicklungsthemen treten dadurch häufig in den Hintergrund.

Mehrere Teilnehmende beschrieben dabei weniger ein grundsätzlich fehlendes Interesse an diesen Führungsaufgaben als vielmehr die Wahrnehmung, unter den aktuellen Bedingungen andere Prioritäten setzen zu müssen.

Spannungsfeld zwischen Führungsanspruch und Führungsrealität

Die im Programm vermittelten Führungsansätze werden grundsätzlich als nachvollziehbar und sinnvoll eingeschätzt. Gleichzeitig wurde wiederholt ein Spannungsfeld zwischen dem vermittelten Führungsanspruch und den aktuell erlebten organisationalen Rahmenbedingungen beschrieben.

Insbesondere dort, wo das Programm Zeit für Mitarbeiterentwicklung, Reflexion, Delegation oder längerfristige Führungsarbeit voraussetzt, erleben die Teilnehmenden eingeschränkte Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung.

Wahrgenommene Distanz zur Organisation

In der Diskussion zeigte sich teilweise der Eindruck, dass die aktuellen Herausforderungen der Führungskräfte bei der Weiterführung des Programms nicht ausreichend berücksichtigt werden. Vereinzelt wurde hinterfragt, ob das bestehende Programm noch Ausdruck eines aktuellen organisationalen Führungsverständnisses ist oder weitgehend unverändert fortgeführt wird.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass Führungskräften teilweise Orientierung darüber fehlt, welche Form von Führung unter den derzeitigen Rahmenbedingungen von der Organisation tatsächlich erwartet und unterstützt wird.

Rückmeldungen werden gegeben – Veränderungen bleiben aus

Ein wiederkehrendes Thema der Fokusgruppe war die Wahrnehmung, dass Rückmeldungen aus den bisherigen Programmdurchgängen zwar regelmäßig eingefordert werden, deren Wirkung jedoch kaum erkennbar ist.

Mehrere Teilnehmende beschrieben den Eindruck, dass kritische Rückmeldungen auf dem Weg durch die Führungsebenen gefiltert, abgeschwächt oder nicht weitergegeben werden. Gleichzeitig fehle eine nachvollziehbare Rückmeldung darüber, welche Erkenntnisse aus dem Feedback gezogen wurden, warum bestimmte Themen unverändert bleiben oder ob Anpassungen geplant sind.

Dadurch entsteht bei einzelnen Führungskräften der Eindruck, dass ihre Erfahrungen zwar abgefragt, aber nicht sichtbar in Entscheidungen oder Weiterentwicklungen des Programms einfließen. Dies führt teilweise zu einer sinkenden Bereitschaft, Feedback zu geben, und verstärkt die Wahrnehmung einer Distanz zwischen Führungsbasis und Entscheidungsebene.

Erwartungen an ein zukünftiges Führungskräfteprogramm

Die Teilnehmenden sprachen sich mehrheitlich nicht gegen eine Führungskräfteentwicklung aus. Vielmehr wurde der Wunsch nach einer stärkeren Ausrichtung an den aktuellen Herausforderungen des Führungsalltags deutlich. Genannt wurden insbesondere:

- stärkere Arbeit an konkreten aktuellen Führungssituationen,
- unmittelbar einsetzbare Instrumente und Vorgehensweisen,
- stärkerer Austausch zwischen Führungskräften über gemeinsame Herausforderungen,
- stärkere Berücksichtigung der aktuellen organisationalen Rahmenbedingungen,
- Klarheit darüber, welches Führungsverständnis die Organisation künftig verfolgt und welche Erwartungen damit an Führungskräfte verbunden sind.

Insgesamt zeigt die Fokusgruppe damit weniger eine grundsätzliche Ablehnung von Führungskräfteentwicklung als eine kritische Auseinandersetzung mit der aktuellen Passung des bestehenden Programms und den Rahmenbedingungen, unter denen Führung derzeit stattfindet.

3.4 Erkenntnisse aus der Beobachtung

Die strukturierte Beobachtung eines aktuellen Trainingsmoduls ergänzte die bisherigen Erkenntnisse um Eindrücke aus der konkreten Durchführungssituation. Im Mittelpunkt standen Beteiligung und Interaktion der Teilnehmenden, der wahrnehmbare Praxisbezug sowie Reaktionen und Diskussionen zu ausgewählten Programminhalten.

Beteiligung und Interaktion

Die Beteiligung der Teilnehmenden zeigte sich im Verlauf des Trainings unterschiedlich ausgeprägt. Bei theoretischen Inputs und allgemeinen Führungsmodellen war die aktive Beteiligung teilweise zurückhaltend. Fragen und Diskussionsangebote führten nur vereinzelt zu einem intensiveren Austausch.

Deutlich höher war die Beteiligung hingegen bei Themen, die unmittelbar an aktuelle Führungssituationen der Teilnehmenden anknüpften. Insbesondere bei konkreten Fallbeispielen und beim Austausch über eigene Herausforderungen entwickelte sich eine lebhafte Diskussion.

Praxisbezug der Inhalte

Mehrere Inhalte wurden von den Teilnehmenden grundsätzlich interessiert aufgenommen. Gleichzeitig zeigte sich wiederholt die Frage nach deren konkreter Anwendung unter den derzeitigen Rahmenbedingungen.

Besonders bei Ansätzen, die zusätzliche Zeit für Mitarbeitergespräche, Entwicklung, Reflexion oder längerfristige Führungsarbeit voraussetzen, wurden Einschränkungen und praktische Hürden thematisiert. Die Diskussion verlagerte sich dabei teilweise von der Frage, wie ein Führungsansatz umgesetzt werden kann, hin zur Frage, ob dafür im aktuellen Arbeitsalltag überhaupt ausreichend Raum besteht.

Frustration und Resignation bei einzelnen Themen

Bei einzelnen Themen waren bei einem Teil der Teilnehmenden Reaktionen erkennbar, die auf Frustration bzw. eine gewisse Resignation hindeuten. Dies zeigte sich sowohl in der Intensität der Beteiligung an Übungen und Diskussionen als auch in einzelnen Wortmeldungen.

Insbesondere wenn organisationale Rahmenbedingungen oder eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten thematisiert wurden, waren vereinzelt zynische oder

sarkastische Kommentare zu beobachten. Teilweise entstand dabei der Eindruck, dass bestimmte Herausforderungen aus Sicht der Teilnehmenden bereits mehrfach thematisiert wurden, ohne dass daraus wahrnehmbare Veränderungen entstanden sind.

Diese Reaktionen waren nicht bei allen Teilnehmenden und nicht durchgehend zu beobachten, traten bei einzelnen Themen jedoch wiederholt auf.

Reaktionen auf ausgewählte Programminhalte

Bei einzelnen Themen war eine erkennbare Diskrepanz zwischen dem vermittelten Führungsanspruch und der erlebten Realität feststellbar. Aussagen und Reaktionen der Teilnehmenden bezogen sich dabei wiederholt auf personelle Engpässe, operative Prioritäten und fehlende zeitliche Spielräume.

Gleichzeitig zeigte sich keine grundsätzliche Ablehnung der behandelten Führungsthemen. Inhalte, die unmittelbar auf aktuelle Herausforderungen bezogen oder gemeinsam auf konkrete Situationen übertragen wurden, führten zu deutlich höherer Aufmerksamkeit und Beteiligung.

Austausch als relevanter Bestandteil

Auffällig war die hohe Resonanz auf den Austausch zwischen den Führungskräften. Sobald konkrete Erfahrungen und Herausforderungen eingebracht wurden, zeigte sich, dass ähnliche Situationen in unterschiedlichen Bereichen bestehen. Der gegenseitige Austausch wurde von den Teilnehmenden aktiv aufgegriffen und nahm teilweise mehr Raum ein als ursprünglich vorgesehen.

Die Beobachtung zeigt damit insbesondere, dass die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Führungsthemen weiterhin vorhanden ist. Unterschiede in Aufmerksamkeit und Beteiligung zeigen sich vor allem in Abhängigkeit davon, wie unmittelbar die Inhalte mit den aktuell erlebten Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten der Führungskräfte verbunden werden können.

4 Verdichtete Erkenntnisse & Ursachen

Die Gesamtschau der unterschiedlichen Datenquellen zeigt ein weitgehend konsistentes Bild. Die rückläufige Akzeptanz des Führungskräfteprogramms lässt sich nicht auf einen einzelnen Faktor zurückführen. Vielmehr zeigen sich mehrere miteinander verbundene Entwicklungen, die sich gegenseitig verstärken.

4.1 Das Programm wird nicht grundsätzlich abgelehnt – seine Passung nimmt jedoch ab

Über die unterschiedlichen Datenquellen hinweg zeigt sich keine grundsätzliche Ablehnung des Führungskräfteprogramms. Qualität und Zielsetzung werden weiterhin überwiegend positiv eingeschätzt und auch die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Führungsthemen ist erkennbar vorhanden.

Gleichzeitig hat die wahrgenommene Relevanz und Umsetzbarkeit einzelner Inhalte abgenommen. Besonders deutlich wird dies dort, wo Programminhalte ein Führungsverständnis voraussetzen, für dessen Umsetzung im aktuellen Arbeitsalltag nur eingeschränkte zeitliche und organisationale Spielräume wahrgenommen werden.

Die rückläufige Akzeptanz scheint daher weniger Ausdruck eines grundsätzlich ungeeigneten Programms als einer zunehmenden Diskrepanz zwischen Programm und aktueller Führungsrealität zu sein.

4.2 Führungsrealität und vermittelter Führungsanspruch entwickeln sich auseinander

Die veränderten organisationalen Rahmenbedingungen prägen zunehmend die Art und Weise, wie Führung tatsächlich ausgeübt wird. Personelle Engpässe, Kosten- und Effizienzdruck sowie die hohe Priorität des Tagesgeschäfts führen dazu, dass Führungskräfte verstärkt fachliche und operative Aufgaben übernehmen.

Damit geraten Mitarbeiterentwicklung, strategische Führungsarbeit, Reflexion und längerfristige Entwicklungsthemen zunehmend in den Hintergrund.

Es entsteht ein Spannungsfeld: Während das Programm ein breiteres und entwicklungsorientiertes Führungsverständnis vermittelt, erleben Führungskräfte im Alltag Rahmenbedingungen, die vor allem operative Handlungsfähigkeit erfordern und fördern.

4.3 Fehlende sichtbare Reaktion auf Feedback verstärkt die Distanz

Die Analyse zeigt, dass kritische Rückmeldungen zum Programm und zu den Rahmenbedingungen nicht erst seit kurzer Zeit bestehen. Gleichzeitig ist für Führungskräfte nur eingeschränkt erkennbar, wie diese Rückmeldungen aufgenommen, bewertet und in Entscheidungen überführt werden.

Insbesondere die fehlende Rückmeldung darüber, warum bestimmte Aspekte unverändert bleiben oder ob Veränderungen vorgesehen sind, scheint die Wahrnehmung zu verstärken, dass Erfahrungen aus der Führungsrealität auf höheren Entscheidungsebenen nur eingeschränkt ankommen.

Damit entsteht zunehmend eine kritische Dynamik: Nicht nur einzelne Inhalte des Programms werden hinterfragt, sondern teilweise auch dessen Glaubwürdigkeit und die Ernsthaftigkeit, mit der Rückmeldungen aus der Organisation aufgegriffen werden.

4.4 Die Bereitschaft zur Führungsentwicklung ist weiterhin vorhanden

Trotz rückläufiger Anmeldungen und teilweise kritischer Rückmeldungen zeigen insbesondere Fokusgruppe und Beobachtung, dass grundsätzlich weiterhin Interesse an Führung und Führungsentwicklung besteht.

Hohe Beteiligung entsteht insbesondere dann, wenn konkrete aktuelle Herausforderungen aufgegriffen werden, ein unmittelbarer Bezug zur eigenen Führungsrealität hergestellt wird und Führungskräfte ihre Erfahrungen miteinander austauschen können.

Die rückläufige Teilnahme sollte daher nicht vorschnell als sinkendes Interesse an Führungskräfteentwicklung interpretiert werden. Vielmehr deutet die Analyse darauf hin, dass sich die Erwartungen daran verändert haben, welche Inhalte, Formate und Rahmenbedingungen für Führungskräfte aktuell als relevant und hilfreich wahrgenommen werden

4.5 Zentrale Ursachen und Einflussfaktoren

Aus der Gesamtschau der Analyse lassen sich mehrere Faktoren ableiten, die in unterschiedlichem Ausmaß zur rückläufigen Akzeptanz und wahrgenommenen Relevanz des Führungskräfteprogramms beitragen.

Zentrale Ursachen

Als wesentliche Ursachen zeigen sich insbesondere:

- Veränderte organisationale Rahmenbedingungen: Kosten- und Effizienzdruck, personelle Engpässe und die hohe Priorität des Tagesgeschäfts haben die Führungsrealität wesentlich verändert.
- Verschiebung der tatsächlichen Führungsarbeit: Operative und fachliche Aufgaben nehmen zunehmend Raum ein, während Mitarbeiterentwicklung, strategische Führungsarbeit und längerfristige Entwicklungsthemen in den Hintergrund treten.
- Fehlende Anpassung des Programms an die veränderte Situation: Das Programm wurde in seiner grundsätzlichen Ausrichtung weitgehend unverändert fortgeführt, obwohl sich Rahmenbedingungen und Anforderungen an Führung deutlich verändert haben.
- Diskrepanz zwischen Führungsanspruch und Führungsrealität: Die im Programm vermittelten Ansätze werden grundsätzlich als sinnvoll wahrgenommen, können unter den aktuellen Bedingungen jedoch teilweise nur eingeschränkt umgesetzt werden.

Verstärkende Einflussfaktoren

Zusätzlich zeigen sich Faktoren, die die Entwicklung nicht unmittelbar ausgelöst haben, ihre Wirkung jedoch verstärken:

- fehlende Transparenz darüber, wie Rückmeldungen aus den bisherigen Programmdurchgängen verarbeitet werden,
- wahrgenommene Distanz zwischen Führungsbasis und höheren Führungsebenen,
- fehlende Klarheit darüber, welches Führungsverständnis unter den aktuellen Rahmenbedingungen tatsächlich erwartet und unterstützt wird,
- zunehmende Frustration bzw. Resignation bei einem Teil der Führungskräfte,
- Zweifel daran, ob das Programm noch ausreichend an den tatsächlichen Bedürfnissen der Führungskräfte ausgerichtet ist.

Als Hauptursache nicht bestätigt

Die Analyse liefert keine wesentlichen Hinweise darauf, dass die rückläufige Akzeptanz primär durch die Qualität des Programms, die vermittelten Führungsthemen oder ein grundsätzlich fehlendes Interesse an Führungsentwicklung verursacht wird.

Vielmehr zeigen die Ergebnisse, dass

- die Qualität des Programms und seiner Durchführung weiterhin überwiegend positiv bewertet wird,
- die vermittelten Führungsthemen grundsätzlich als sinnvoll und relevant eingeschätzt werden und
- weiterhin Interesse an Führungsentwicklung besteht, sofern diese einen erkennbaren Bezug zu den aktuellen Herausforderungen des Führungsalltags aufweist.

Die rückläufige Akzeptanz ist damit weniger als isoliertes Problem des Führungskräfteprogramms zu verstehen. Sie ist vielmehr Ausdruck einer zunehmenden Diskrepanz zwischen Programm, organisationalen Rahmenbedingungen und tatsächlich gelebter Führungsrealität.

5 Handlungsfelder

Aus den Ergebnissen der Analyse ergeben sich vier zentrale Handlungsfelder. Diese betreffen nicht ausschließlich das bestehende Führungskräfteprogramm, sondern auch die organisationalen Voraussetzungen, unter denen Führung derzeit stattfindet.

5.1 Führungsverständnis und Erwartungen klären

Die Analyse zeigt eine zunehmende Diskrepanz zwischen dem im Programm vermittelten Führungsanspruch und der tatsächlich erlebten Führungsrealität. Gleichzeitig besteht bei Führungskräften teilweise Unklarheit darüber, welche Form von Führung unter den aktuellen Rahmenbedingungen tatsächlich erwartet und unterstützt wird.

Ein zentrales Handlungsfeld besteht daher darin, das aktuell gewünschte Führungsverständnis zu klären und nachvollziehbar zu machen, welche Erwartungen damit an Führungskräfte verbunden sind. Dabei sollte insbesondere geklärt werden, wie operative Verantwortung, Mitarbeiterführung, Entwicklung und strategische Führungsarbeit unter den bestehenden Rahmenbedingungen gewichtet werden sollen.

5.2 Führungskräfteprogramm an die aktuelle Realität anpassen

Das bestehende Programm wird grundsätzlich weiterhin positiv bewertet, hat sich jedoch trotz wesentlich veränderter Rahmenbedingungen in seiner Ausrichtung kaum verändert.

Zu prüfen ist daher, welche Inhalte weiterhin relevant sind, welche stärker an aktuelle Herausforderungen angepasst werden sollten und wo eine Neuausrichtung erforderlich ist. Neben den Inhalten sollten dabei auch Methodik und Formate betrachtet werden. Insbesondere der hohe Stellenwert konkreter Praxisfälle und des Austauschs zwischen Führungskräften sollte berücksichtigt werden.

5.3 Rahmenbedingungen für wirksame Führung berücksichtigen

Die Analyse macht deutlich, dass die Wirkung eines Führungskräfteprogramms nicht unabhängig von den organisationalen Rahmenbedingungen betrachtet werden kann. Zeit- und Ressourcendruck sowie die starke operative Einbindung begrenzen derzeit die Möglichkeiten, einzelne Führungsansätze tatsächlich umzusetzen.

Ein weiteres Handlungsfeld besteht daher darin, sichtbar zu machen, welche Rahmenbedingungen wirksame Führung unterstützen bzw. erschweren und wo realistische Handlungsspielräume geschaffen werden können.

In diesem Zusammenhang sollte auch geprüft werden, welche mittelbaren Auswirkungen die derzeit restriktive Nachbesetzung frei werdender Stellen hat. Kurzfristigen Einsparungen bei Personalkosten können zusätzliche Belastungen gegenüberstehen – etwa durch stärkere operative Einbindung von Führungskräften, eingeschränkte Führungsarbeit, sinkende Motivation oder mögliche Leistungseinbußen. Ob und in welchem Ausmaß daraus wirtschaftliche Nachteile entstehen, wäre gesondert zu bewerten.

Ziel sollte daher nicht allein die Reduktion von Ressourcen sein, sondern eine Betrachtung der Gesamtwirkung: Welche Einsparungen werden tatsächlich erzielt und welche Auswirkungen entstehen dadurch an anderer Stelle der Organisation?

5.4 Feedback- und Kommunikationsschleifen schließen

Rückmeldungen zum Programm und zu den Rahmenbedingungen werden zwar erhoben, ihre weitere Verarbeitung und Wirkung sind für Führungskräfte jedoch nur eingeschränkt nachvollziehbar. Dadurch entsteht teilweise der Eindruck, dass Feedback gegeben wird, ohne dass daraus erkennbare Konsequenzen entstehen.

Ein zentrales Handlungsfeld besteht daher darin, den Umgang mit Rückmeldungen transparenter zu gestalten. Dazu gehört nicht nur, sichtbar zu machen, welche Veränderungen daraus entstehen, sondern auch nachvollziehbar zu erklären, wenn bestimmte Anregungen nicht umgesetzt werden können oder sollen.

Ziel sollte sein, Feedback wieder als wirksamen Dialog zwischen Führungskräften und Organisation erlebbar zu machen.

6 Einschätzung & Empfehlung

6.1 Einschätzung

Die Analyse zeigt, dass die rückläufige Akzeptanz des Führungskräfteprogramms nicht primär auf dessen grundsätzliche Qualität oder auf ein fehlendes Interesse an Führungsentwicklung zurückzuführen ist. Wesentlicher ist die zunehmende Diskrepanz zwischen dem im Programm vermittelten Führungsanspruch, den organisationalen Rahmenbedingungen und der tatsächlich gelebten Führungsrealität.

Eine isolierte Überarbeitung einzelner Trainingsinhalte würde daher aus heutiger Sicht zu kurz greifen. Ebenso erscheint eine unveränderte Weiterführung des bestehenden Programms nicht sinnvoll, da damit wesentliche Ursachen der rückläufigen Akzeptanz unberücksichtigt blieben.

Gleichzeitig sprechen die Ergebnisse nicht dafür, das Programm grundsätzlich einzustellen. Die weiterhin vorhandene Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Führungsthemen bietet eine gute Grundlage für eine gezielte Weiterentwicklung.

6.2 Empfehlung

Empfohlen wird daher, das bestehende Führungskräfteprogramm nicht unverändert fortzuführen, sondern zunächst die organisationalen Voraussetzungen für seine zukünftige Ausrichtung zu klären und das Programm anschließend gezielt weiterzuentwickeln.

Dabei wird folgendes Vorgehen empfohlen:

1. Führungsverständnis und Erwartungen klären

Zunächst sollte auf Ebene des Top-Managements geklärt werden, welches Führungsverständnis unter den aktuellen und absehbaren Rahmenbedingungen verfolgt werden soll. Dabei sollte insbesondere geklärt werden, welche Rolle operative Verantwortung, Mitarbeiterführung, Entwicklung und strategische Führungsarbeit künftig einnehmen sollen.

2. Führungsrealität und Rahmenbedingungen einbeziehen

Die identifizierten Belastungen und Handlungsspielräume sollten in diese Klärung einbezogen werden. Dazu gehört auch eine kritische Betrachtung der derzeitigen

Ressourcen- und Nachbesetzungspolitik und ihrer möglichen Auswirkungen auf Führungsqualität, Motivation und Leistungsfähigkeit.

3. Führungskräfteprogramm gezielt weiterentwickeln

Auf Basis des geklärten Führungsverständnisses sollte das bestehende Programm überprüft und angepasst werden. Bewährte Inhalte können erhalten bleiben; gleichzeitig sollten aktuelle Herausforderungen, konkrete Praxisfälle, unmittelbar nutzbare Ansätze und der Austausch zwischen Führungskräften stärker berücksichtigt werden.

4. Feedback sichtbar aufgreifen

Die Ergebnisse der Analyse und daraus abgeleitete Entscheidungen sollten gegenüber den Führungskräften transparent kommuniziert werden. Dabei sollte sichtbar werden, welche Rückmeldungen aufgegriffen werden, welche Veränderungen daraus entstehen und wo Veränderungen derzeit nicht möglich oder nicht vorgesehen sind.

5. Wirkung der Anpassungen überprüfen

Nach einer ersten Phase der Weiterführung sollte überprüft werden, ob sich Akzeptanz, wahrgenommene Relevanz und Transfer in den Führungsalltag verbessern. Dadurch kann frühzeitig erkannt werden, ob weitere Anpassungen erforderlich sind.

Die Analyse spricht damit für eine gezielte Weiterentwicklung des bestehenden Programms – jedoch nicht losgelöst von der Frage, welche Führung die Organisation künftig tatsächlich erwartet, unterstützt und unter den gegebenen Rahmenbedingungen ermöglicht.

Einordnung

Die vorliegenden Einschätzungen und Empfehlungen basieren auf den im Rahmen der Analyse erhobenen und ausgewerteten Informationen sowie den daraus erkennbaren Zusammenhängen. Sie bilden die zum Zeitpunkt der Analyse wahrnehmbare Situation und die Perspektiven der einbezogenen Personengruppen ab.

Die daraus abgeleiteten Handlungsfelder und Empfehlungen verstehen sich als fachlich begründete Entscheidungsgrundlage. Welche Maßnahmen daraus umgesetzt und wie diese ausgestaltet werden, ist unter Berücksichtigung der strategischen Zielsetzungen und organisationalen Rahmenbedingungen durch die verantwortlichen Entscheidungsträger festzulegen.