



Europe Leadership Report 2025



A Global Leadership Forecast Report (Bericht: Prognosen zur globalen Führung)

Der *Europe Leadership Report 2025* von DDI ist Teil der renommierten *Global Leadership Forecast*-Reihe, der am längsten laufenden weltweiten Studie zum Thema Führung. Dieser regionale Bericht konzentriert sich auf Erkenntnisse, die speziell auf Europa zugeschnitten sind, und stützt sich auf die Aussagen von 250 HR-Experten und 428 Führungskräften aus über 18 Ländern. Er beleuchtet die einzigartigen Herausforderungen und Chancen, vor denen europäische Führungskräfte stehen, und identifiziert gleichzeitig die besten Praktiken im Talentmanagement, die die Zukunft der Region gestalten. Als wesentlicher Bestandteil der umfassenderen globalen Forschung liefert dieser Bericht europäischen Organisationen umsetzbare Trends zur Stärkung ihrer Führungsstrategien in einem globalen Kontext. Die wichtigsten demografischen Daten sind unten aufgeführt.



EINLEITUNG

Europas Führung am Scheideweg: Sind Führungskräfte auf die Herausforderungen von morgen vorbereitet?

In ganz Europa stehen Organisationen vor einem Wendepunkt in der Führungskräfteentwicklung. Die Herausforderungen und Umbrüche der letzten Jahre – von wirtschaftlichen Turbulenzen bis hin zum technologischen Fortschritt – haben bei vielen die Frage aufgeworfen, ob ihr Führungsnachwuchs dem weiterhin gewachsen ist. Da Unternehmen sich in einem sich verändernden globalen Umfeld zurechtfinden müssen, ist die Bedeutung einer effektiven Führung größer denn je.

Bei meinen Gesprächen mit CHROs in ganz Europa im vergangenen Jahr ist mir eine bemerkenswerte Veränderung aufgefallen. Während ihr Fokus früher vor allem auf den traditionellen Führungskompetenzen lag, legen sie heute ebenso viel Wert auf die Fähigkeit der Führungskräfte, belastbar zu bleiben und ihre Teams durch ständige Veränderungen zu inspirieren. Ein CHRO sagte mir kürzlich: „Früher haben wir Führungskräfte auf Stabilität ausgelegt – heute müssen wir sie auf ständige Veränderungen vorbereiten.“ Diese Beobachtung steht im Einklang mit dem, was wir branchenübergreifend feststellen.

Unsere Untersuchungen bestätigen, dass die Führungsbereitschaft weiterhin ein dringendes Problem darstellt: 69 % der Personalfachleute äußern Zweifel an der zukünftigen Führungskompetenz ihrer Organisation. Diese Unsicherheit unterstreicht die größeren Herausforderungen bei der Entwicklung und Bindung starker Führungspersönlichkeiten, die Innovation und Wachstum vorantreiben können, insbesondere angesichts der Weiterentwicklung traditioneller Führungskompetenzen.

Zukunftsorientierte Fähigkeiten wie die Entwicklung von Strategien, die Einbindung von Mitarbeitern sowie die Erkennung und Förderung zukünftiger Talente werden immer wichtiger. Dennoch entwickeln nur 29 % der Personalteams diese Kompetenzen aktiv weiter. Diese Lücke zwischen den aktuellen Fähigkeiten und den zukünftigen Anforderungen ist ein dringender Grund für eine Veränderung der Herangehensweise von Organisationen an die Führungskräfteentwicklung.

Für Unternehmen bietet sich jetzt die entscheidende Gelegenheit, ihre Strategien zur Führungskräfteentwicklung umzugestalten. Indem Unternehmen die Herausforderungen von morgen vorhersehen und heute proaktiv handeln, können sie widerstandsfähigere Führungsstrukturen aufbauen, die Innovation, Agilität und nachhaltigen Erfolg fördern.

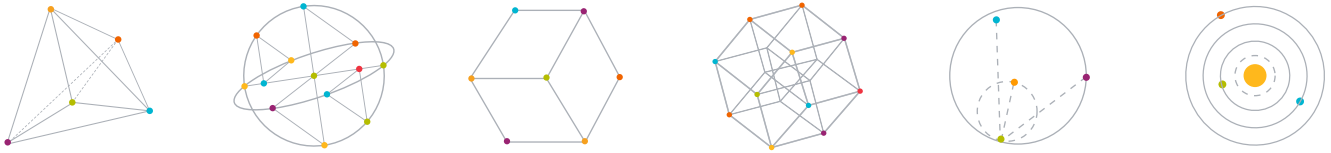
In diesem Bericht untersuchen wir, womit Führungskräften Schwierigkeiten haben, welche Lücken dringend geschlossen werden müssen und welche strategischen Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um ihren Führungsnachwuchs zu stärken. **Was ist nötig, um Vertrauen wiederherzustellen, zielstrebiges Handeln zu fördern und Führungskräfte mit den zukunftsorientierten Fähigkeiten auszustatten, die sie für ihren Erfolg brauchen?**

Auf der Grundlage evidenzbasierter Erkenntnisse bietet dieser Bericht Organisationen einen praktischen Weg, um ihre Führung zu einem Wettbewerbsvorteil zu machen. So wird sichergestellt, dass die europäischen Führungskräfte nicht nur darauf vorbereitet sind, sich Unsicherheiten zu stellen, sondern auch in der Lage sind, dabei erfolgreich zu sein.



Bruce Watt, Ph.D.

DDI Senior Vice President | Europa, Australien und Indien



Die Ergebnisse in Kürze

Ein Exodus der Führungskräfte? Die Auswirkungen von Stress und Burnout ... 5

Vierundfünfzig Prozent der Führungskräfte berichten von erhöhtem Stress, wobei 40 % erwägen, das Unternehmen aufgrund von Stress zu verlassen, was die Führungspipeline einem erheblichen Risiko aussetzt.

Die anhaltende Glaubwürdigkeitskrise der Führung..... 7

Das Vertrauen in die unmittelbaren Vorgesetzten blieb auf einem bedenklich niedrigen Niveau. Es veränderte sich von 34 % auf 36 %, was auf einen anhaltenden Mangel an Vertrauen in die Führungskräfte hinweist.

Für Frontline-Manager gründet die Herausforderung durch KI auf Vertrauen 9

Frontline-Manager sind 3,6-mal häufiger über die Auswirkungen von KI besorgt als leitende Führungskräfte. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Vertrauen aufzubauen, um eine erfolgreiche Einführung zu gewährleisten.

Vorsicht Lücke beim Thema Zielbewusstsein! Frontline-Manager fühlen sich zurückgelassen 11

Zielbewusstsein ist ein entscheidender Faktor für das Engagement von Führungskräften, doch nur 37 % der Frontline-Manager verfügen über ein stark ausgeprägtes Zielbewusstsein, verglichen mit 51 % der leitenden Führungskräfte.

Das Nachwuchspotenzial zeigt Anzeichen einer Erholung 13

Das Vertrauen in den Führungsnachwuchs stieg auf 31 %, aber die meisten Unternehmen sind sich bezüglich ihrer Führungspipeline nach wie vor unsicher.

Kritischer Rückstand bei zukunftsorientierten Kompetenzen 15

80 Prozent der Personalabteilungen prognostizieren einen deutlichen Anstieg des Bedarfs an Führungskompetenzen in der Zukunft, doch entscheidende Kompetenzen sind nach wie vor stark unterentwickelt.

Ein Exodus der Führungskräfte? Die Auswirkungen von Stress und Burnout

Wenn Führungskräften Zeit fehlt, drohen Burnout und Fluktuation

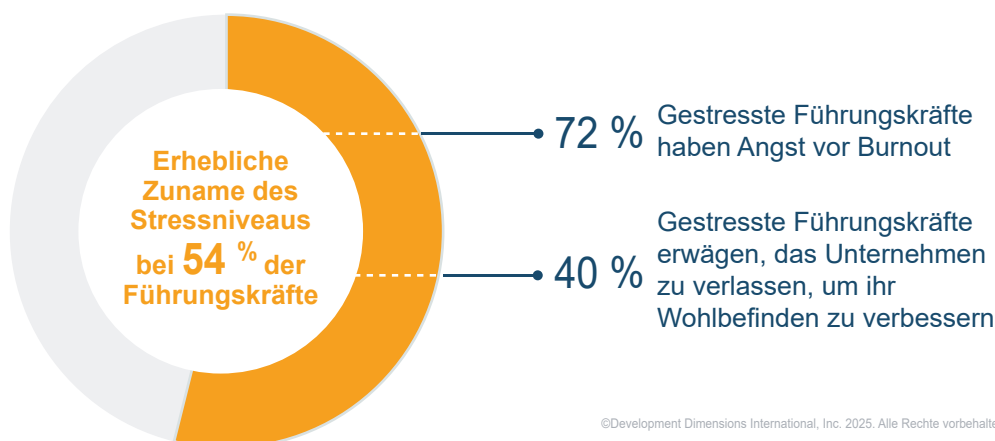
Der Stress unter Führungskräften nimmt zu: 54 % berichten von einem deutlichen Anstieg ihres Stressniveaus, seit sie ihre aktuelle Position übernommen haben. Das seit 2022 anhaltend hohe Stressniveau weist auf eine kritische Herausforderung für die Stabilität der Führungsebene hin.

Der Hauptgrund für diesen anhaltenden Stress ist das allgegenwärtige Gefühl von Zeitmangel. In Europa haben nur 19 % der Führungskräfte das Gefühl, dass sie über genügend Zeit verfügen, um ihre Aufgaben mit der erforderlichen Gründlichkeit und Sorgfalt wahrzunehmen. Entscheidend ist, dass zwischen Zeitwahrnehmung und Burnout ein direkter Zusammenhang besteht: Wenn Führungskräfte das Gefühl haben, über ausreichend Zeit zu verfügen, verringert sich ihre Angst vor einem Burnout. Dieses Muster deutet darauf hin, dass Zeitmanagement nicht nur ein betriebliches Instrument ist, sondern ein grundlegender Puffer gegen berufliche Erschöpfung.

Das enorme individuelle Stressniveau verschärft eine umfassendere organisatorische Krisensituation. 72 % dieser 54 % an gestressten Führungskräften befürchten ein Burnout – einen psychischen Zustand, der durch emotionale Erschöpfung, Distanziertheit und verminderte berufliche Leistungsfähigkeit gekennzeichnet ist. Noch alarmierender ist, dass **40 % der Befragten es infolgedessen erwogen haben, Führungsrollen ganz aufzugeben**. Im Vergleich dazu waren es bei den weniger gestressten Führungskräften nur 17 %.

Diese Erkenntnisse offenbaren mehr als nur eine Herausforderung für die Führung – sie offenbaren eine systemische Schwachstelle. Für Unternehmen besteht ein erhebliches Risiko, Führungstalente zu verlieren, und zwar gerade dann, wenn die strategische Kontinuität am wichtigsten ist. **Der Führungsnachwuchs steht nicht nur unter großem Druck; ihm droht möglicherweise ein struktureller Zusammenbruch**. Dieser Trend unterstreicht, dass es für Unternehmen dringend notwendig ist, sich mit Stressmanagement zu befassen und dafür zu sorgen, dass Führungskräfte die nötige Zeit und Unterstützung haben, um effektive Leistungen zu erbringen.

Stress und Burnout belasten Führungskräfte



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

Aufbau einer widerstandsfähigen Führungsebene: Die entscheidende Rolle der Unterstützung von Managern

Führungskräfte müssen sich in einem zunehmend komplexen Berufsumfeld zurechtfinden und ihre Herangehensweise an das Stressmanagement verdeutlicht eine wichtige Erkenntnis: Sie suchen aktiv nach Unterstützung und Wachstumsmöglichkeiten.

Die Daten zeigen einen überzeugenden Weg für die Zukunft: Europäische Führungskräfte, die sich gut vorbereitet fühlen, möchten mit 5,3-mal höherer Wahrscheinlichkeit in ihrer Führungsposition bleiben. Diese aussagekräftige Erkenntnis zeigt, dass sich sowohl das Engagement als auch das Wohlbefinden von Führungskräften verändern, wenn sie mit den richtigen Fähigkeiten ausgestattet werden.

Die wichtigsten Stressbewältigungsstrategien von Führungskräften zeigen bedeutende Chancen auf:

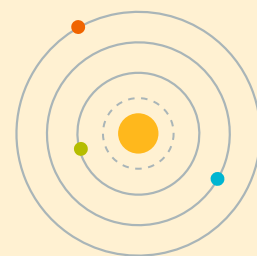
- **Gespräch mit dem aktuellen Vorgesetzten (52 %)**
- **Selbstreflexion (51 %)**

Die Bevorzugung der Rücksprache mit dem Manager als primäre Stressbewältigungsstrategie hat große Auswirkungen auf die Vermeidung unerwünschter Fluktuation. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte wenden sich mit der Bitte um Unterstützung an ihre Vorgesetzten. Unternehmen verfügen also über ein wichtiges Frühwarnsystem – allerdings nur, wenn die Vorgesetzten in der Lage sind, wirksam zu reagieren. Wenn Manager über die Fähigkeit verfügen, Einfühlungsvermögen zu zeigen, Probleme zu lösen und diese Gespräche produktiv zu führen, können sie Herausforderungen angehen, bevor diese zur Kündigung führen. Ohne diese Fähigkeiten verpassen sie möglicherweise wichtige Chancen, wertvolle Führungskräfte zu halten.

Das hohe Maß an Selbstreflexion (51 %) ist ebenso aufschlussreich – es signalisiert, dass Führungskräfte über die Reife und Lernbereitschaft verfügen, die für ihre Entwicklung unabdingbar sind. Diese Wachstumsbereitschaft, kombiniert mit der Bereitschaft, Herausforderungen mit ihren Vorgesetzten zu besprechen, schafft ideale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führungsentwicklung.

Für Führungskräfte in Europa zeigt dieser duale Ansatz aus der Suche nach Unterstützung durch Vorgesetzte und der Beibehaltung der Lernbereitschaft, dass sie zur gemeinsamen Problemlösung bereit sind und ihre Entwicklung als eine gemeinsame Reise betrachten.

Durch Investitionen in die Führungskräfteentwicklung, die die Fähigkeit von Managern verbessert, entscheidende Gespräche über Stress und Herausforderungen zu führen, können Unternehmen die natürliche Neigung der Führungskräfte zu Wachstum und Zusammenarbeit nutzen. **Dadurch wird eine solide Grundlage für die Entwicklung belastbarer Führungskräfte geschaffen, die für neue Herausforderungen besser gerüstet sind – und es wird weniger wahrscheinlich, dass sie das Unternehmen verlassen.**



Die anhaltende Glaubwürdigkeitskrise der Führung

Vertrauen stagniert: Ein kritisches Risiko für den Unternehmenserfolg

Vertrauen ist die Währung des Erfolgs von Unternehmen. Dennoch bleibt es nach wie vor auf einem kritischen Tiefstand und zeigt angesichts der heutigen unbeständigen globalen Lage kaum Anzeichen einer Besserung. Von 2022 bis 2024 stagnierte das Vertrauen in die unmittelbaren Vorgesetzten nahezu und veränderte sich leicht von 34 % auf 36 %. Diese Zahlen machen eine anhaltende Skepsis gegenüber Vorgesetzten deutlich, wobei letztere die direkte Verbindung zur Belegschaft sind und von entscheidender Bedeutung für den Zusammenhalt und die Moral des Teams.

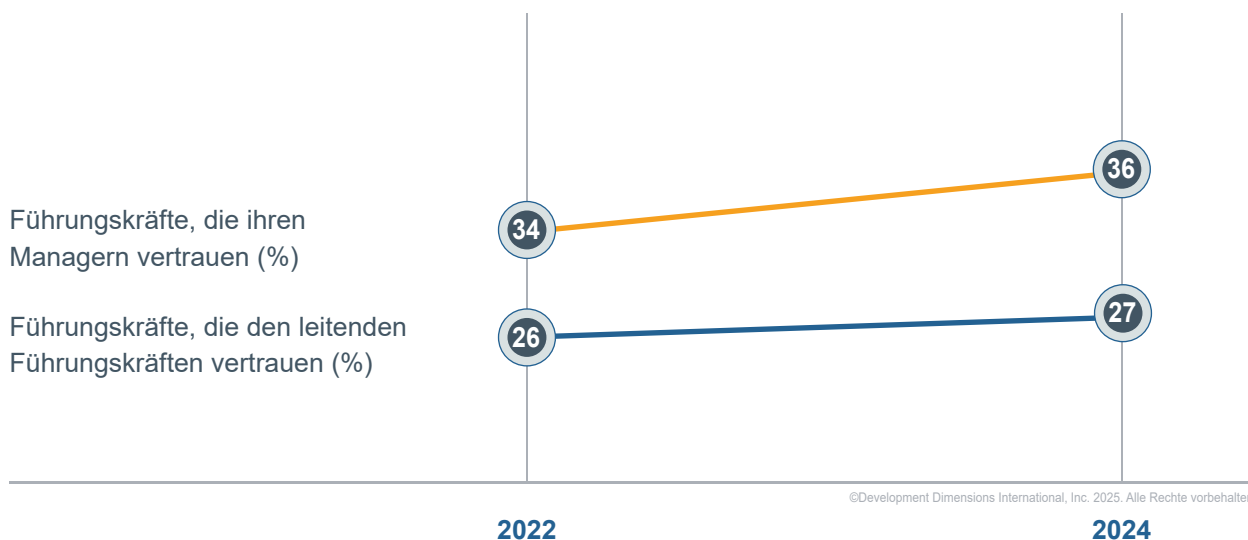
Auch beim Vertrauen in die obersten Führungskräfte gab es nur eine geringfügige Anpassung, und zwar von 26 % im Jahr 2022 auf 27 % im Jahr 2024.

Dieser Vertrauensmangel deutet auf eine anhaltende Glaubwürdigkeitskrise der Organisationen hin. Allerdings kann man die Krise nicht isoliert vom breiteren globalen Kontext verstehen. Wiederkehrende wirtschaftliche Schocks und der rasante Fortschritt der KI haben zu weit verbreiteter Arbeitsplatzunsicherheit geführt. Durch zunehmende Polarisierung, soziale Bewegungen und geopolitische Spannungen sind sich die Arbeitnehmer Machtdynamiken stärker bewusst geworden. Diese miteinander verbundenen Kräfte entziehen sich der Kontrolle der Unternehmen, und sie führen dazu, dass Mitarbeiter die Entscheidungen der Führung im Detail betrachten und hinterfragen. **In diesem perfekten Sturm ist es schwieriger, Vertrauen aufrechtzuerhalten, und es kann leichter zerstört werden.** Der *Sonderbericht des Edelman Trust Barometers 2024: „Trust at Work“* (Vertrauen am Arbeitsplatz)* spiegelt diesen gesellschaftlichen Wandel wider und offenbart eine zunehmende Polarisierung am Arbeitsplatz sowie eine wachsende Vertrauenslücke zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Interessanterweise offenbart das Vertrauensniveau eine differenzierte Kluft zwischen den Generationen. Mitarbeiter im Alter zwischen 25 und 34 Jahren zeigen ein höheres Vertrauen: im Vergleich zu anderen Generationen ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Führungskräften vertrauen, das Richtige zu tun, **1,6-mal höher**. Dieser Generationsunterschied lässt darauf schließen, dass Vertrauen nichts Statisches ist, sondern eine dynamische, durch die Berufserfahrung geprägte Wahrnehmung. Mit zunehmender Anzahl an Interaktionen am Arbeitsplatz wird das Vertrauen der Mitarbeiter anspruchsvoller und an Bedingungen geknüpft.

Führungskräfte stehen heute vor der Aufgabe, vor dem Hintergrund von dynamischen globalen Herausforderungen, die sich auf das Zutrauen der Mitarbeiter in die Entscheidungen der Führungsebene auswirken, generationsübergreifendes Vertrauen wiederherzustellen. Ohne strategisches Eingreifen droht sich der Vertrauensverlust zu verschärfen und die Mitarbeiterbindung, den Führungsnachwuchs und die Leistung der Unternehmen in Mitleidenschaft zu ziehen.

Das Vertrauen in die Führung stockt



*Edelman Trust Barometer Sonderbericht 2024: Trust at Work
<https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer/special-report-trust-at-work>

Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Vertrauen als Grundlage der Talententwicklung

Vertrauen ist nicht bloß ein Nebenprodukt guter Führung. Es ist eine Voraussetzung für die Förderung von Mitarbeiterengagement, Zusammenarbeit, Integration und – ganz entscheidend – Talententwicklung. Ohne Vertrauen ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, Feedback, Coaching oder Entwicklungsmöglichkeiten anzunehmen, geringer, was Hindernisse für langfristiges Wachstum schafft.

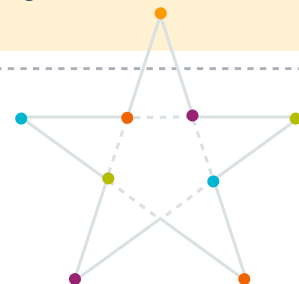
Unsere Forschung unterstreicht die transformative Kraft des Vertrauens bei der Entwicklung und Förderung von Talenten:

- Mitarbeiter, deren Vorgesetzte wirksam coachen können, haben **eine 2,9-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, ihrem Vorgesetzten zu vertrauen.
- Mitarbeiter, deren Vorgesetzte sie aktiv in ihrer Entwicklung unterstützen, haben **eine 2,8-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, ihrem Vorgesetzten zu vertrauen.
- Mitarbeiter, die Feedback von ihrem Vorgesetzten erhalten, vertrauen ihrem Vorgesetzten **2,3-mal häufiger**.

Führungskräfte können Vertrauen strategisch wiederherstellen, indem sie dauerhaft vier Schlüsselverhaltensweisen ausüben:

1. **Zuhören und mit ehrlichem Mitgefühl reagieren.** Führungskräfte, die zeigen, dass sie wirklich zuhören und mit Einfühlungsvermögen reagieren, bauen tiefere und authentischere Verbindungen zu ihren Teammitgliedern auf.
2. **Andere dazu ermutigen, ihre Meinung zu äußern, ohne Vergeltungsmaßnahmen befürchten zu müssen.** Für den Aufbau von Vertrauen ist die Schaffung einer psychologisch sicheren Umgebung entscheidend, in der sich die Mitarbeiter sicher fühlen, Ideen, Bedenken und Feedback auszutauschen.
3. **Gedanken und Beweggründe für Entscheidungen mitteilen.** Eine transparente Kommunikation der Beweggründe für Entscheidungen trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeiter wirklich einbezogen und wertgeschätzt fühlen, was wiederum das Vertrauen stärkt.
4. **Andere ermutigen, alte Vorgehensweisen zu hinterfragen.** Das Hinterfragen bestehender Paradigmen fördert Innovationen und signalisiert, dass Führungskräfte Wert auf kontinuierliche Verbesserung legen und sowohl Vertrauen als auch Kreativität fördern.

Bei Führung geht es nicht darum, die Kontrolle zu behalten, sondern kontinuierlich Vertrauen zu gewinnen. Das derzeitige Vertrauensdefizit ist keine unüberwindbare Herausforderung, sondern ein kritischer Wendepunkt für eine transformative Führung. **Indem sie sich auf Schlüsselverhaltensweisen konzentrieren, die wieder eine authentische Verbindung schaffen, können Führungskräfte eine Vertrauensbasis schaffen, die die Entwicklung der Mitarbeiter fördert und belastbare, leistungsstarke Teams hervorbringt.**



Für Frontline-Manager gründet die Herausforderung durch KI auf Vertrauen

Wenn Strategie auf Durchführung trifft: Herausforderung durch KI für Führungskräfte

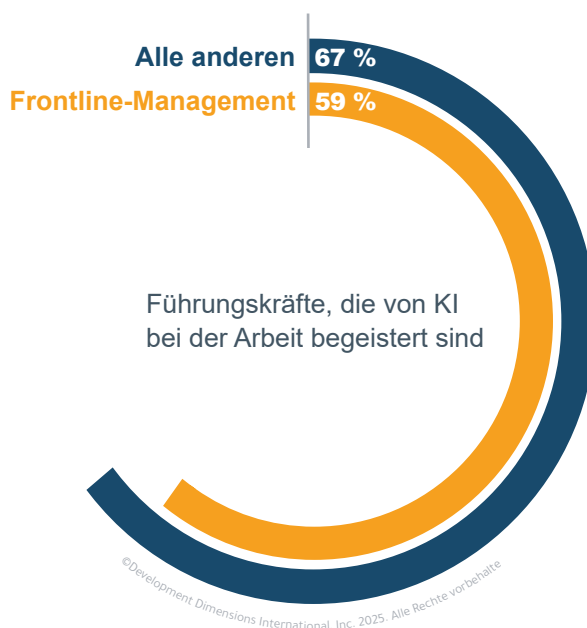
Während künstliche Intelligenz (KI) den Arbeitsplatz rasch umgestaltet, entsteht eine erhebliche Wahrnehmungslücke in der Führung: Manager der unteren Führungsebene sind im Vergleich zum gehobenen Management **2,2-mal häufiger** über die Auswirkungen von KI besorgt. Diese krasse Gegensatz verdeutlicht die komplexen Herausforderungen der technologischen Integration über alle Organisationsebenen hinweg.

Die praktischen Herausforderungen der Einführung künstlicher Intelligenz betreffen vor allem Frontline-Manager, die komplexe und dynamische Implementierungen steuern müssen. Sie sind dafür verantwortlich, für die Zustimmung ihrer Teams zu sorgen, bestehende Arbeitsabläufe neu zu gestalten und die Auswirkungen auf ihre Teams zu bewältigen – sei es durch Umschulung, Neuqualifizierung oder die Bewältigung potenzieller Arbeitsplatzverluste. Die Aufgabe der Bewältigung dieses grundlegenden Wandels könnte eine Erklärung dafür sein, warum Führungskräfte der unteren Ebene weniger Begeisterung zeigen als Führungskräfte der oberen Ebene, die die Technologie eher aus einer strategischen Distanz betrachten.

Diese betriebliche Belastung wird durch einen grundsätzlichen Mangel an Verbindung innerhalb der Führung noch verstärkt. Während die unterschiedlich stark ausgeprägte Besorgnis diese Kluft verdeutlicht, liegen die eigentlichen Ursachen tiefer. Die wichtigsten Faktoren, die die Wahrnehmung und Bereitschaft von Managern in Bezug auf KI beeinflussen, sind die Effektivität der leitenden Führungsteams und das Vertrauen, das diese aufbauen. Nur 23 % der Führungskräfte der unteren Ebene äußern ein hohes Vertrauen in ihre Vorgesetzten, verglichen mit fast 30 % der Führungskräfte auf anderen Ebenen. Dieser Mangel an Vertrauen stellt ein erhebliches Hindernis für die Einführung von KI dar. Manager müssen strategische KI-Richtlinien in die Tat umsetzen. Dieser Prozess kann schwierig werden, wenn das Gefühl besteht, dass von oben kein Verständnis oder keine Unterstützung vorhanden ist.

Die Einführung von KI ist nicht nur ein technologischer Wandel, sondern auch ein Wandel im Bereich Talente und Unternehmenskultur, der eine einfühlsame, am Menschen orientierte Führung erfordert, um die Implementierung zu steuern und Vertrauen in ihre Nutzung aufzubauen. Führungskräfte begeistern sich **1,6-mal eher** für die potenziellen Vorteile der KI am Arbeitsplatz, wenn sie darauf vertrauen, dass ihre Vorgesetzten das Richtige tun. Ohne eine Vertrauensbasis besteht für Unternehmen die Gefahr, dass Ablehnung gegen KI entsteht und sie die Chance verpassen, deren Wirkung zu maximieren.

Frontline-Manager liegen im Bereich KI-Begeisterung hinten



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Klare Kommunikation und kooperative Führung sind entscheidend für die KI-Transformation

Während die KI weiterhin Branchen revolutioniert, hängt deren erfolgreiche Umsetzung nicht von technologischen Fähigkeiten ab, sondern von effektiven Führungskräften, die diese Änderungen vorantreiben. KI ist kein Ersatz für menschliche Führung, sondern ein gemeinschaftliches Werkzeug, das bewusste, einfühlsame Managementstrategien erfordert. Um diesen Wandel zu bewältigen, müssen Unternehmen die folgenden Punkte priorisieren:

Fördern Sie radikale Transparenz und klare Kommunikation

Um die Vertrauenslücke zwischen der oberen und unteren Führungsebene zu überbrücken, bedarf es mehr als gelegentlicher Kommunikation – es bedarf eines systematischen, kontinuierlichen Engagements. Führungskräfte sollten dem Aufbau von Vertrauen durch die Förderung von Transparenz und klarer Kommunikation höchste Priorität einräumen und spezielle Kanäle für KI-bezogene Belange schaffen, darunter Workshops und offene Foren, in denen Manager über ihre Herausforderungen sprechen können. Unternehmen sollten umfassende Roadmaps für die KI-Transformation entwickeln, in denen potenzielle Auswirkungen auf die Belegschaft, Strategien zur Technologieintegration und klare Wege zur Akzeptanz und Weiterentwicklung durch die Mitarbeiter detailliert beschrieben werden.

Die Daten sind eindeutig: Führungskräfte, die Vertrauen aufbauen, stoßen **mit 1,8-mal geringerer Wahrscheinlichkeit** auf Widerstand gegenüber KI. Doch Vertrauen entsteht nicht durch Ankündigungen, sondern durch einen konsequenten und ehrlichen Dialog, in dem die Auswirkungen des technologischen Wandels auf den Menschen anerkannt werden.

Erstellen Sie gemeinschaftliche Implementierungsrahmen

Frontline-Manager dürfen keine passiven Empfänger der KI-Strategie sein; sie müssen diese mitgestalten. Das bedeutet:

- Frühzeitige Einbindung von Managern, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihre Teams unterstützen können.
- Aufbau funktionsübergreifender KI-Einführungsteams mit Vertretern aller Organisationsebenen.
- Erarbeitung personalisierter Programme zur Entwicklung von KI-Fähigkeiten.
- Aufbau von Mentoren-Netzwerken, die technisch versierte Teammitglieder mit denen zusammenbringen, die Unterstützung benötigen.

Wenn Managern an KI-Entscheidungen und der Ausrichtung der Transformation an den Unternehmenszielen beteiligt werden, sind sie besser gerüstet, dies anzunehmen und den Erfolg ihrer Teams voranzutreiben.

Stellen Sie sicher, dass hochrangige Führungskräfte eine gemeinsame Vision vorleben

Eine effektive Führung durch die oberste Führungsebene kann erheblich beeinflussen, wie Manager die KI-Einführung wahrnehmen. Führungskräfte der unteren Führungsebene begeistern sich **2,4-mal eher** für das Potenzial der KI, wenn ihre Geschäftsführung zusammenarbeitet und geschlossen auftritt. Dies erfordert die Entwicklung kritischer Führungsqualitäten, die ein einheitliches und abgestimmtes Verhalten in der gesamten Organisation fördern und so die organisatorische Kompetenz stärken.



Vorsicht Lücke beim Thema Zielbewusstsein! Frontline-Manager fühlen sich zurückgelassen

Mangel an Verbundenheit und Desillusionierung: Warum Führungskräfte der unteren Ebenen zurückbleiben

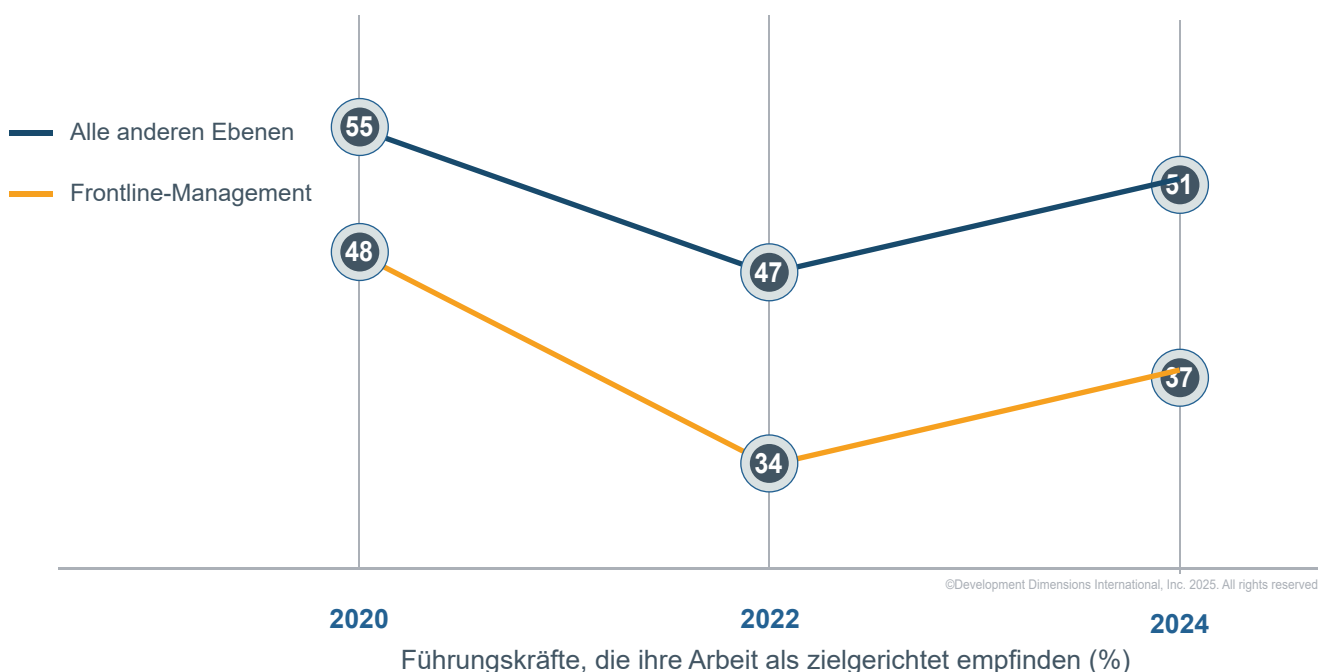
Zielbewusstsein bleibt ein wesentlicher Faktor für das Engagement und die Effektivität von Führungsqualitäten. Aber zwischen der unteren Führungsebene und allen anderen Führungsebenen gibt es große Unterschiede, was das Zielbewusstsein betrifft. Während hochrangige Führungskräfte (dazu zählen alle Führungskräfte von der Geschäftsführung bis hin zu den mittleren Managementebenen) ihr Zielbewusstsein mit 51 % einstufen, lag der Wert bei Führungskräften der unteren Ebenen bei mageren 37 %. **Dieser umgekehrte Trend gefährdet die Gesundheit der Unternehmen und macht deutlich, dass die Kluft immer größer wird: Während sich hochrangige Führungskräfte stärker mit ihrer Mission verbunden fühlen, fehlt es den Führungskräften auf den unteren Ebenen an Verbundenheit.**

Aber was führt zu diesen Unterschieden? Leitende Positionen verfügen naturgemäß über eine größere Sichtbarkeit, mehr strategischen Kontext und die Autonomie, zielgerichtete Entscheidungen zu treffen. Im Gegensatz dazu agieren Frontline-Führungskräfte im Rahmen engerer, taktischer Zuständigkeiten und haben nur begrenzten strategischen Einfluss, wodurch eine natürliche Lücke hinsichtlich Zielsetzung und Ausrichtung entsteht.

Es hilft nicht gerade, dass Führungskräfte der unteren Ebenen nur eine begrenzte Bandbreite zum Nachdenken über ihre Ziele haben. Während sie sich auf die unmittelbaren betrieblichen Anforderungen konzentrieren, sind sie gleichzeitig mit sich wandelnden Erwartungen konfrontiert: Sie müssen neue Technologien wie KI integrieren, sich an vielfältige Teams anpassen, Veränderungen und Fluktuation bewältigen und steigende Leistungsstandards erfüllen. Je mehr die Umsetzung dieser Aufgaben ihre Aufmerksamkeit fordert, desto schwieriger ist es, einen Schritt zurückzutreten und sich auf die allgemeinere Mission einzulassen.

Um die Sache noch schlimmer zu machen, begegnen Frontline-Manager diesen Herausforderungen oft mit mangelndem Vertrauen und unzureichender Unterstützung. Sie sind **1,4-mal weniger geneigt** zu glauben, dass ihr Unternehmen einen positiven Unterschied in der Welt macht.

Lücke beim Thema Zielbewusstsein bleibt bestehen



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Zielbewusstsein wecken: Maßnahmen zur Stärkung von Frontline-Managern

Unsere Erkenntnisse zeigen fünf Schlüsselbereiche auf, in denen Unternehmen die Zielstrebigkeit von Führungskräften stärken können – mit dem Potenzial, zu verändern, wie die Führungskräfte ihre Rolle, die Mission ihres Unternehmens und ihren Gesamteinfluss auf den Geschäftserfolg wahrnehmen. Zielorientierte Führungskräfte sind engagierter, setzen sich stärker für ihre Teams ein und bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen. Um den Führungskräften der unteren Führungsebene Selbstvertrauen zu verleihen, ist es wichtig, Vertrauen aufzubauen und kontinuierliche Unterstützung zu bieten, insbesondere in Zeiten des Wandels oder einer Krisen.

1. Wohlbefinden priorisieren.

Gehen Sie über traditionelle Wellness-Programme hinaus, indem Sie Fördersysteme schaffen, die sich mit der geistigen, körperlichen und beruflichen Gesundheit von Führungskräften der unteren Ebenen befassen. Die Wirkung dieser Programme ist größer, wenn die leitenden Führungskräfte ihrem Wohlbefinden sichtbar Priorität einräumen und diese Praktiken offen kommunizieren. Dadurch wird ein starker Präzedenzfall geschaffen, der die Belastbarkeit und Unterstützung in der gesamten Organisation fördert.

2. Die Kundenbindung vertiefen.

Gestalten Sie Kundenbeziehungen neu: von transaktionalen zu bedeutungsvollen Beziehungen. Erkennen und würdigen Sie die Führungskräfte der unteren Ebenen mit Einblicken, die die direkten Auswirkungen ihrer Arbeit auf das Leben der Kunden und die Mission des Unternehmens verdeutlichen.

3. Sozialkompetenz entwickeln.

Gehen Sie über technische Fähigkeiten hinaus und statten Sie Führungskräfte mit starken zwischenmenschlichen Fähigkeiten wie emotionaler Intelligenz und Kommunikation aus, die sinnvollere Interaktionen ermöglichen und die Zielbewusstsein stärken.

4. Effektive Geschäftsführungsteams bilden.

Machen Sie aus hochrangigen Führungskräften Botschafter, die die Mission der Organisation aktiv kommunizieren und demonstrieren, statt nur strategisch zu planen.

5. Die Erfahrung der Mitarbeiter verbessern.

Sorgen Sie für positive Mitarbeitererfahrungen, die den Blick auf Ziele schärfen, sinnvolle Wachstumsmöglichkeiten bieten und den Beitrag jedes Einzelnen würdigen.

Ziele sind nicht nur philosophisch – sie sind quantifizierbar. Wenn Organisationen diese Strategien umsetzen, werden Führungskräfte zu inspirierten, strategischen Partnern, statt nur auszuführen. Es wird dadurch:

- **17-mal wahrscheinlicher**, dass sie eine positive, zielorientierte Wahrnehmung ihrer Organisation haben.
- **17-mal wahrscheinlicher**, dass sie sich durch ihre Arbeit angeregt fühlen.
- **6-mal wahrscheinlicher**, dass sie sich für den Erfolg des Teams verantwortlich fühlen.
- **3-mal wahrscheinlicher**, dass sie im nächsten Jahr in ihrem Unternehmen bleiben.

Das Nachwuchspotenzial zeigt Anzeichen einer Erholung

Trotz Verbesserungen fehlt der Personalabteilung das Vertrauen in den Führungsnachwuchs

Der Stand der Einsatzbereitschaft von Führungskräften in Europa gibt Anlass zu ernster Sorge: 69 % der Personalfachleute haben kein Vertrauen in ihre Führungspipelines. Diese weit verbreitete Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Führungsqualitäten stellt ein strategisches Risiko dar und behindert potenziell das Wachstum des Unternehmens und seine Anpassungsfähigkeit an neue geschäftliche Herausforderungen.

Die Pandemie brachte Organisationen durcheinander und führte zu Engpässen beim Aufbau von Pipelines und der Nachfolgeplanung, da Budgetkürzungen und konkurrierende Prioritäten die Einsatzbereitschaft der Führungskräfte beeinträchtigten. Paradoxerweise bot die Krise auch beispiellose Chancen zur Entdeckung neuer Talente, da Führungspersönlichkeiten auf unerwartete Weise zum Vorschein kamen. Die schwierigen Bedingungen während der Pandemie erforderten von den Führungskräften, in Echtzeit zu handeln und ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Das widerlegte die traditionelle Vorstellung, dass Führungspotenzial immer vorhersagbar ist. Dieses unverhoffte Aufkommen an Talenten spielte wahrscheinlich eine entscheidende Rolle beim leichten Comeback des Führungsnachwuchses.

Aber während das überraschende Entdecken von Talenten möglicherweise zu einer bescheidenen Verbesserung der Führungsnachwuchsstärke geführt hat, wurde das zugrunde liegende Problem dadurch nicht gelöst: In vielen Unternehmen mangelt es noch immer an den Prozessen, die erforderlich sind, um die Bereitschaft zur Führung auf lange Sicht aufrecht zu erhalten. Nur 47 % der europäischen Personalabteilungen ermitteln systematisch den zukünftigen Führungsbedarf und lediglich 45 % haben einen Echtzeit-Überblick über ihre aktuellen Fähigkeiten. Ohne diese Praktiken bleiben viele Organisationen anfällig für einen zukünftigen Mangel an Führungskräften.

Trotz dieser Lücken gibt es überzeugende Argumente für eine Stärkung der Führungspipelines. Organisationen, die über einen soliden Führungsnachwuchs verfügen, übertreffen regelmäßig die Leistungen ihrer Konkurrenten. Weltweit verfügen Organisationen mit gut aufgestelltem Führungskräftenachwuchs über eine:

- **2,9-mal höhere Wahrscheinlichkeit** für eine hohe Erfolgsquote bei der internen Besetzung von Führungspositionen.
- **2,9-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, als Top-Performer im Finanzbereich anerkannt zu werden.
- **2,8-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, vergleichbare Unternehmen der Branche finanziell zu übertreffen.
- **2,1-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, als innovatives Unternehmen angesehen.
- **1,4-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, als hervorragender Arbeitgeber bewertet zu werden.

Dies stellt sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance dar: Indem sie das Defizit in ihrem Talentpool beheben, können sich europäische Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen. Bei der Stärkung der Führungskräftereserve geht es nicht nur darum, Stellen intern zu besetzen – es ist eine strategische Notwendigkeit für die Agilität der Organisation, die Bindung von Talenten und nachhaltiges Wachstum.

Das Führungsnachfolgepotenzial verbessert sich



Personalchefs, die von einem starken Nachwuchspotenzial berichten (%)

Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Nachwuchspotenzial in strategische Fähigkeit verwandeln

Unternehmen müssen bei der Führungskräfteentwicklung einen systematischen Ansatz verfolgen, um über den Ansatz des „gerade ausreichend“ hinauszugehen und mehr Vertrauen in ihre Führungspipelines zu gewinnen. Der Aufbau einer starken Reserve ist möglich, erfordert jedoch einen strategischen Fokus auf zwei kritische Bereiche:

Kontinuierliche Kompetenzerfassung

Das traditionelle Talentmanagement weicht dem neuen Paradigma der prädiktiven Erkenntnisse auf Basis fortschrittlicher Analyseverfahren, die eine beispiellose Transparenz der bestehenden Talente bieten. Dabei geht es nicht nur um das Sammeln von Daten, sondern darum, Rohdaten durch die kontinuierliche Echtzeitverfolgung von Führungsqualitäten und -potenzial in strategische Weitsicht umzuwandeln. Durch den Einsatz ausgefeilter Bewertungstools können Unternehmen Führungskompetenzen dynamisch abbilden und so verborgenes Potenzial und kritische Lücken mit bemerkenswerter Präzision aufdecken.

Die Stärke der kontinuierlichen Kompetenzerfassung liegt in ihrer Fähigkeit:

- Den Bedarf für Nachfolgeplanung zu erkennen, bevor kritische Lücken entstehen.
- Aufstrebende Talente mit hohem Wachstumspotenzial zu identifizieren.
- Gezieltere, proaktive Entwicklungsstrategien zu erstellen.
- Frühwarnsysteme für potenzielle Führungsvakuum zu entwickeln.

Dieser Ansatz geht über statische Bewertungen von Talenten hinaus und ermöglicht es Organisationen, datengesteuerte Entwicklungsstrategien zu entwickeln, die auf bestimmte Qualifikationsdefizite abzielen. Durch die proaktive Erfassung von Führungskompetenzen in Echtzeit können Unternehmen einen agileren, reaktionsfähigeren und zukunftsorientierten Talentpool aufbauen, der genau auf die Anforderungen der Organisation abgestimmt ist.

Gezielte Entwicklungsmaßnahmen

Eine wirksame Entwicklung von Führungsqualitäten erfordert eine Abkehr vom allgemeinen Training hin zu personalisiertem Lernen, wobei eine sinnvolle Verhaltensänderung Vorrang vor der bloßen Wissensvermittlung hat. Organisationen müssen gezielte Maßnahmen entwerfen, um spezifische Qualifikationslücken zu schließen, und so dynamische Erfahrungen schaffen, die Führungspotenziale aktiv aufdecken und fördern.

Das Grundprinzip ist einfach und doch bahnbrechend: Potenzial wird nicht nur gemessen, sondern aktiv gefördert. Indem sie Führungskräften sinnvolle Erfahrungen bieten, bei denen ihre Fähigkeiten auf die Probe gestellt und erweitert werden, können Unternehmen die Führungsbereitschaft anhand der gelebten Leistung und nicht nur anhand theoretischer Bewertungen erkennen. Dieser Ansatz stellt sicher, dass Entwicklungsmaßnahmen keine passiven Übungen sind, sondern aktive Wege zur Entfaltung des individuellen und organisatorischen Potenzials.

Das Ziel besteht nicht mehr nur darin, Führungskräfte auszubilden, sondern Umgebungen zu schaffen, in denen Führungspotenziale gezielt und zielgerichtet entdeckt, gefördert und beschleunigt werden können.

Der Umbau der Führungsriege hat gerade erst begonnen. Doch Unternehmen, die ihren Führungsnachwuchs konsequent managen, können diesen von einem dauerhaften Schwachpunkt in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln.

Kritischer Rückstand bei zukunftsorientierten Kompetenzen

Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen, aber nicht erlangen

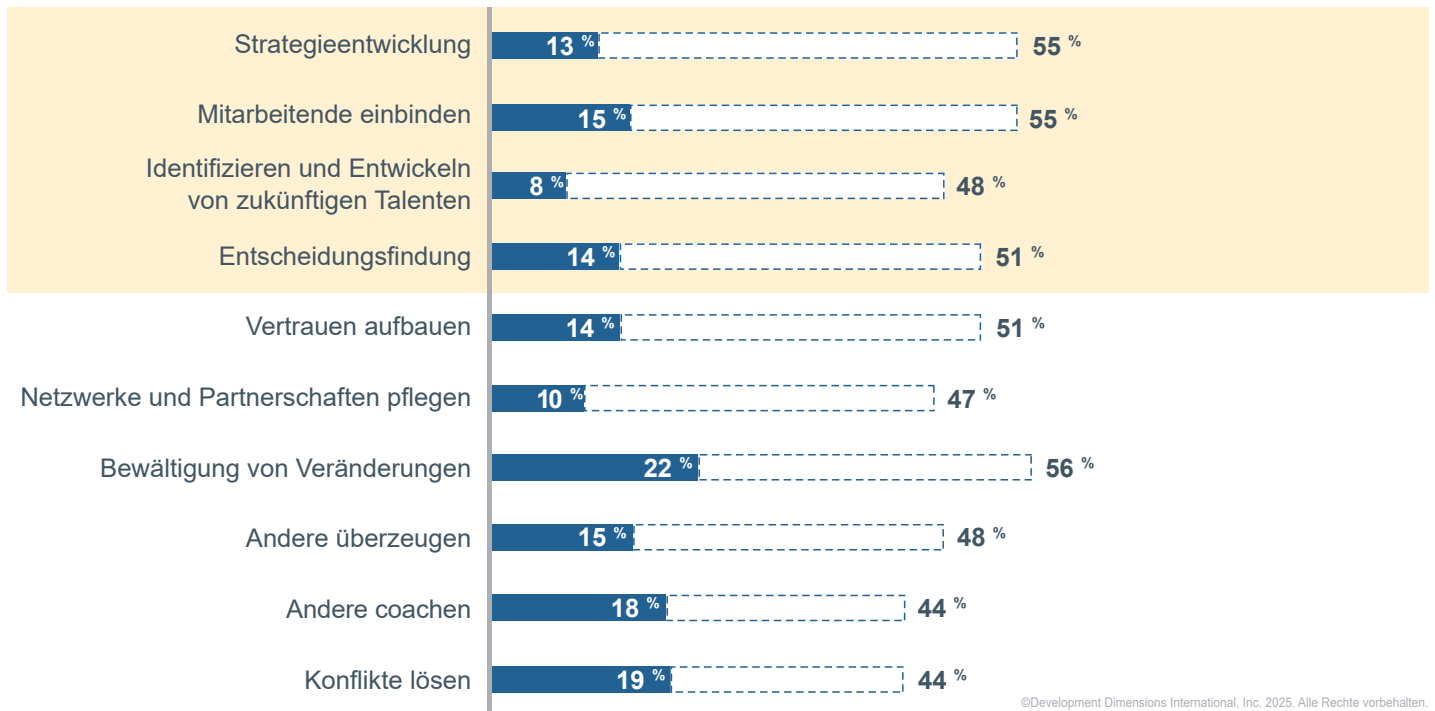
Bemerkenswerte 80 % der Personalabteilungen in Europa prognostizieren innerhalb der nächsten fünf Jahre einen deutlichen Anstieg des Bedarfs an neuen Führungskompetenzen. Dies unterstreicht die entscheidende Herausforderung, vor der moderne Unternehmen stehen. Von der Führung wird heute mehr verlangt, als nur die aktuellen Quartalsziele zu erreichen – es geht darum, die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu gestalten. Dennoch bestehen erhebliche Lücken zwischen den Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen, und den Fähigkeiten, die die Entwicklungsorganisationen bereitstellen. Während die Führungspersönlichkeiten überwiegend erkennen, wie wichtig zukunftsorientierte Fähigkeiten sind, ist ihre tatsächliche Vorbereitung unzureichend.

Nur 22 % der Personalteams haben der Beseitigung der vier größten Qualifikationslücken in ihren Entwicklungsplänen Priorität eingeräumt. Diese sind nicht nur für den aktuellen Erfolg, sondern auch für die langfristige Förderung von Innovation und Wachstum von entscheidender Bedeutung:

- **Strategieentwicklung:** Während 55 % der Führungskräfte dies als unerlässlich erachten, haben nur 13 % eine entsprechende Schulung erhalten.
- **Mitarbeitereinbindung:** Von 55 % als essentiell angesehen, aber nur 15 % wurden in diesem Bereich ausgebildet.
- **Identifizieren und Entwickeln von zukünftigen Talenten:** Obwohl 48 % dies als entscheidend erachten, verfügen nur 8 % über eine entsprechende Schulung.
- **Entscheidungsfindung:** 51 % der Führungskräfte halten dies für zentral, aber nur 14 % wurden darin geschult.

Diese Fähigkeiten sind von entscheidender Bedeutung, um Veränderungen zu meistern, Innovationen voranzutreiben und Wachstum aufrechtzuerhalten. Allerdings sind zukunftsorientierte Fähigkeiten grundsätzlich schwer zu entwickeln, da sie eine Abkehr vom kurzfristigen Denken hin zu einer langfristigen Strategie erfordern. Besonders ausgeprägt ist diese Herausforderung im Frontline-Management, wo Führungskräfte ohne Weiterbildung in kritischen Kompetenzbereichen zu kämpfen haben. Wenn diese Lücken nicht geschlossen werden, besteht für Unternehmen die Gefahr, zu stagnieren und in einer sich rasch verändernden Geschäftslandschaft den Anschluss zu verlieren.

Entwicklungsunterschiede bei zukunftsorientierten Führungskompetenzen



©Development Dimensions International, Inc. 2025. Alle Rechte vorbehalten.

■ Führungskräfte, die eine Schulung erhalten haben (%)

▭ Führungskräfte, die die Fähigkeit als entscheidend für ihre Weiterentwicklung erachten (%)

Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Der starke Einfluss des Ausbaus zukunftsorientierter Führungskompetenzen

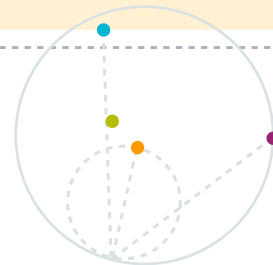
Trotz der entscheidenden Bedeutung vorausschauender Führungsqualitäten **priorisieren derzeit nur 22 % der Personalabteilungen die folgenden Schlüsselkompetenzen:** Strategieentwicklung, Mitarbeiterbindung, Identifizierung und Entwicklung zukünftiger Talente sowie Entscheidungsfindung. Dieser Mangel an Investitionen schränkt die Innovationsfähigkeit der Führungskräfte ein und begrenzt deren Fähigkeit, ihre Organisationen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten.

Wenn europäische Führungskräfte mindestens zwei dieser zukunftsorientierten Führungskompetenzen beherrschen, dann ist es:

- **5,8-mal wahrscheinlicher**, dass sie Zeit haben, ihre Aufgaben sorgfältig auszuführen.
- **4,3-mal wahrscheinlicher**, dass von einer erstklassigen Mitarbeitererfahrung berichtet wird.
- **2,5-mal wahrscheinlicher**, dass sie sich für ihre Position gut gewappnet fühlen.

Um eine zukunftsfähige Führung zu fördern, können Unternehmen gezielte Entwicklungsansätze übernehmen, die Führungskräfte befähigen, vorzudenken und Fortschritte voranzutreiben.

Dieser Ansatz bereitet Führungskräfte nicht nur auf die Herausforderungen von heute vor – er befähigt sie auch, die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu gestalten und so langfristigen Erfolg sicherzustellen.





Europe Leadership Report 2025

Über DDI

DDI ist ein globales Beratungsunternehmen für Führungskräfte, das Unternehmen dabei unterstützt, außergewöhnliche Führungskräfte einzustellen, zu fördern und zu entwickeln. Von Personen in ihrer ersten Führungsposition bis hin zur Vorstandsebene – DDI steht Führungskräften zur Seite und unterstützt sie bei allen erfolgskritischen Momenten im Lauf ihrer Karriere. Die evidenzbasierten Assessment- und Entwicklungslösungen von DDI basieren auf fünf Jahrzehnten Forschung und Erfahrung in der Wissenschaft der Führung und ermöglichen es Millionen von Führungskräften auf der ganzen Welt, erfolgreich zu sein und ihre Unternehmen zu neuen Höchstleistungen zu führen.

Weitere Informationen finden Sie unter ddiworld.com.

Autoren

Stephanie Neal, M.A.

Direktor | Center for Analytics and Behavioral Research

Rosey Rhyne, M.A.

Senior Research Manager | Center for Analytics and Behavioral Research

Bruce Watt, Ph.D.

Senior Vice President | Europa, Australien und Indien

Matt Paese, Ph.D.

Senior Vice President | Leadership Insights

Verity Creedy

Vice President | Produktmanagement

Danksagungen

Forschungsberatung

Elsheba Abraham, Ph.D.
Liz Hogan

Redaktion

Rachel Friedrich
Katherine Grant
Helene Michael
Caroline Shannon

Grafikdesign

Stacy Infantozzi

Projektbeiträge von

Laura-Nelle Hurst
Amy Nagler