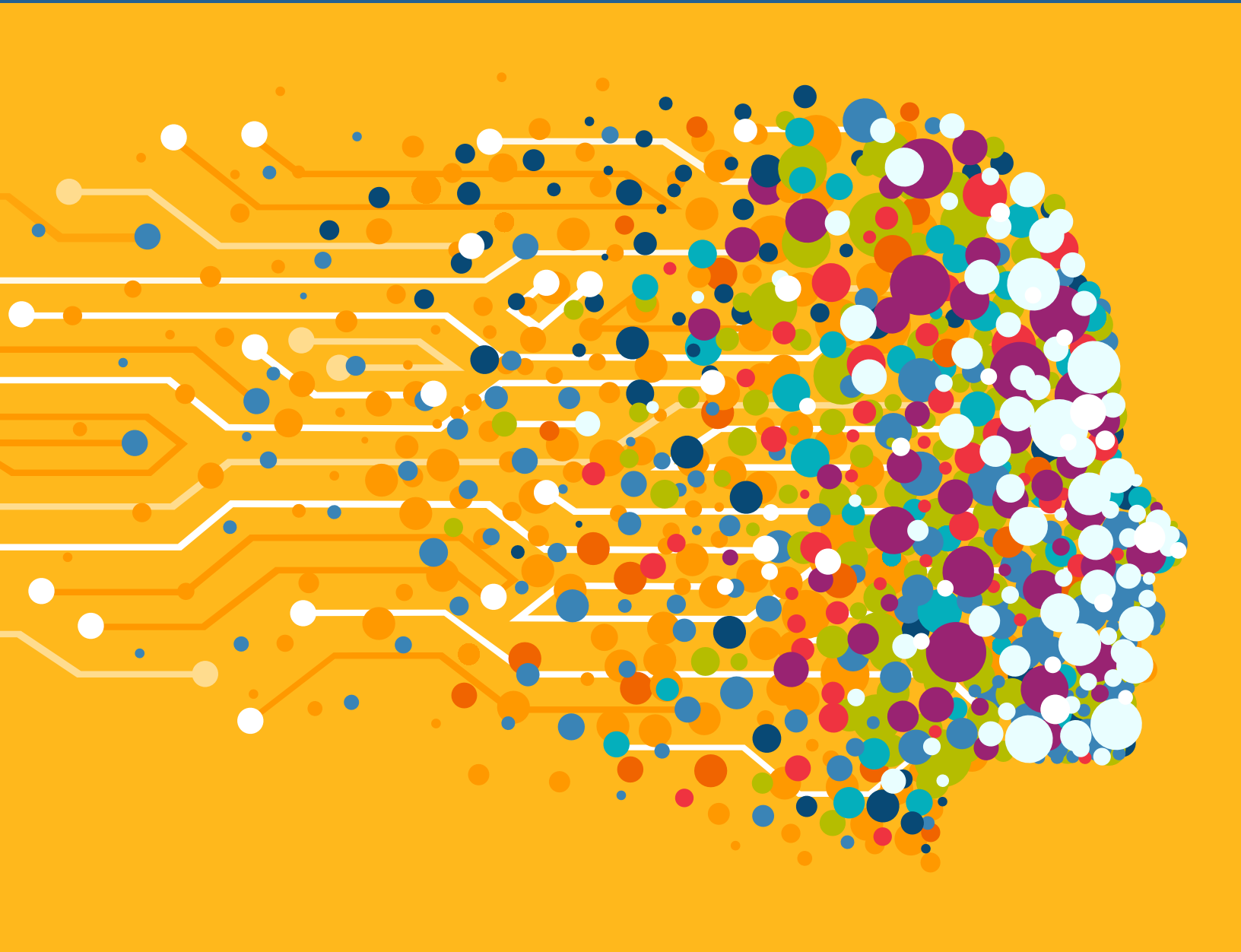


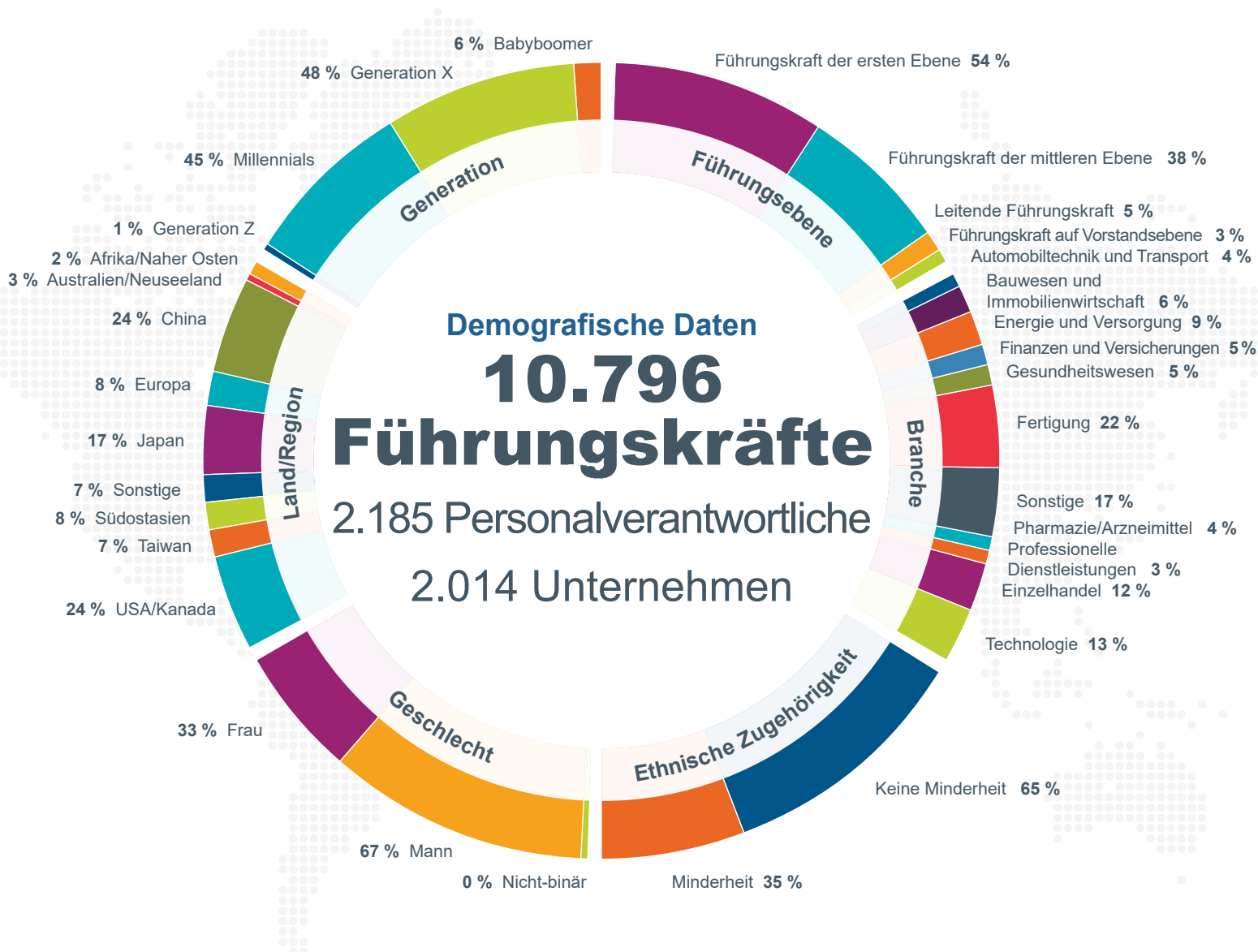


Global Leadership Forecast 2025



Die größte Führungsstudie ihrer Art

Die Reihe *Global Leadership Forecast* ist die am längsten laufende globale Führungsstudie, die zum Ziel hat, mehr über Best Practices von Führungskräften herauszufinden und einen Ausblick in die Zukunft der Führung zu geben. Die diesjährige Studie *Global Leadership Forecast 2025* ist die elfte Prognose von DDI seit dem Beginn der Untersuchungen vor mehr als 24 Jahren. In diesem Bericht werden die Antworten von 2.185 Fachkräften im Personalwesen und 10.796 Führungskräften aus 2.014 Unternehmen weltweit betrachtet. Die Forschungsarbeit wurde in mehr als 50 Ländern und 24 Branchen durchgeführt. Sie fasst die besten Vorgehensweisen im Umgang mit Talenten zusammen und zeigt wichtige Trends für die Zukunft der Führung auf. Im Folgenden sind die vollständigen demografischen Daten der Führungskräfte dargestellt.



EINLEITUNG

Die unmögliche Aufgabe: Führung inmitten steigender Erwartungen neu denken

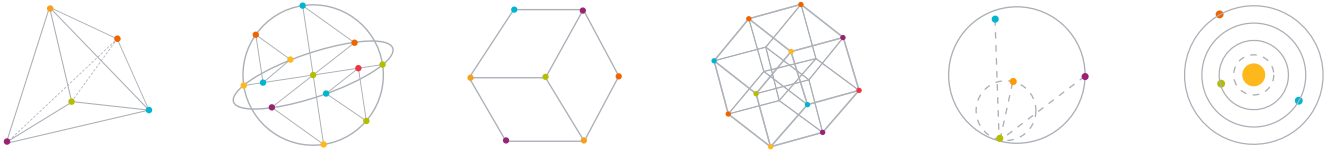
In einer Welt, die von außergewöhnlichen Veränderungen geprägt ist, war Führung noch nie so wichtig und komplex wie heute. Die Konvergenz globaler Störungen, von der Pandemie bis hin zur künstlichen Intelligenz, zeigt Schwachstellen auf, definiert die Erwartungen an den Arbeitsplatz grundlegend neu und stellt die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und Menschen auf die Probe.

Die heutige Unternehmenslandschaft verlangt mehr von Führungskräften. Während traditionelle Kennzahlen wie die Rentabilität weiterhin wichtig sind, hängt die Gesundheit eines Unternehmens zunehmend von seiner Führung ab. Das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeiter müssen heute durch die Schaffung eines Umfelds erworben werden, in dem sich die Mitarbeiter respektiert und geschätzt fühlen und sich weiterentwickeln können. Andernfalls verlassen Talente das Unternehmen. Führungskräfte müssen agil sein, d.h. sie müssen in der Lage sein, rasche Veränderungen zu bewältigen, Strategien anzupassen und ihre Teams durch diese Veränderungen zu führen. Zudem müssen sie Wachstum fördern, Innovationen vorantreiben und echte menschliche Beziehungen aufbauen. Und sie müssen dies tun, während sie gleichzeitig Geschäftsergebnisse liefern.

Führungskräfte tragen diese ganze Verantwortung: Sie müssen ihre Organisationen in menschlichere Arbeitsplätze umwandeln und gleichzeitig anpassungsfähige, widerstandsfähige Teams aufbauen, die auch in unsicheren Zeiten erfolgreich sein können. Es steht viel auf dem Spiel. **Unternehmen, die es versäumen, ihre Führungskräfte zu unterstützen und weiterzuentwickeln, riskieren nicht nur den Verlust von Talenten sondern auch der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens selbst.**

Doch die Führungskräfte kämpfen mit Schwierigkeiten. Sie berichten über zunehmenden Stress, vermindertes Vertrauen, ein schwindendes Zielbewusstsein und eine unzureichende Entwicklung angesichts ihrer wachsenden Verantwortung. Und diese Krise ist ein sich selbst verstärkender Prozess. Da die Rolle immer anspruchsvoller und komplexer wird, denken die derzeitigen Führungskräfte darüber nach, ihre Führungsrolle ganz aufzugeben, während jüngere Generationen diese Positionen zunehmend als nicht begehrenswert ansehen. Die Talent-Pipeline ist genau dann gefährdet, wenn effektive Führung am wichtigsten ist.

Dies legt eine beunruhigende Realität dar: Warum sollte jemand heute überhaupt noch eine Führungsrolle übernehmen wollen? Unsere Forschung deckt sowohl Hindernisse als auch Chancen in der modernen Führung auf. Unternehmen, die strategisch investieren, um die Entwicklung von Führungskräften zu unterstützen, verzeichnen deutliche Verbesserungen bei der Effektivität, dem Engagement und der Bindung von Führungskräften sowie bei der Unternehmensleistung. Dieser Bericht untersucht Bereiche, in denen Führungskräfte Schwierigkeiten haben, und zeigt vielversprechende Wege auf. Er bietet evidenzbasierte Erkenntnisse, um Ihre Führungsstrategie zu verändern und die Widerstandsfähigkeit Ihrer Organisation zu stärken.



Die Ergebnisse in Kürze

Die wachsende Krise der Glaubwürdigkeit von Führungskräften.....5

Das Vertrauen in die unmittelbaren Führungskräfte erreichte mit 29 % einen Tiefpunkt, was auf einen Rückgang der Glaubwürdigkeit der Führungskräfte hindeutet.

Der Erfolg von KI hängt vom Vertrauen in die leitende Führungsebene ab7

Führungskräfte der unteren Ebene sind 3-mal häufiger besorgt über KI als leitende Angestellte, was die Notwendigkeit unterstreicht, Vertrauen aufzubauen, um eine erfolgreiche Einführung zu gewährleisten.

Ein Exodus der Führungskräfte? Die Auswirkungen von Stress und Burnout.....9

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

Das Zielbewusstsein von Führungskräften der unteren Ebene schwindet, während es im Top-Management wächst11

Das Gefühl der Sinnhaftigkeit bei den Führungskräften der unteren Ebenen nahm um 20 % ab, was die Kluft zwischen den Führungskräften der unteren Ebenen und der Chefetage vergrößerte und die Gefahr mit sich brachte, dass die Mission der Organisation scheitert.

Die Qualität flacher Führungsstrukturen ruft nach Veränderung13

Nur 40 % der Führungskräfte bewerten die Führungsqualität als hoch, aber diejenigen mit einer erstklassigen Mitarbeitendenerfahrung sind 19-mal häufiger bereit, dies zu tun.

Das CEO-Paradoxon: Talententwicklung oder Kostenkontrolle15

Vierundfünfzig Prozent der CEOs nennen die Gewinnung und Bindung von Talenten als ihr wichtigstes Anliegen, was zu einem Spannungsverhältnis zwischen Kostensenkung und der Sicherung von Top-Talenten führt.

Das Nachwuchspotenzial zeigt geringe Anzeichen einer Erholung17

Das Vertrauen in den Führungsnachwuchs stieg auf 20 %, aber die meisten Unternehmen sind sich bezüglich ihrer Führungspipeline nach wie vor unsicher.

Keine Weiterentwicklung? Führungskräfte mit hohem Potenzial werden nicht bleiben19

Talente mit hohem Potenzial verlassen das Unternehmen mit 3,7-mal höherer Wahrscheinlichkeit ohne Weiterentwicklung – einer von mehreren Faktoren, die zu einer Zunahme der Abgänge führen.

Kritischer Rückstand bei zukunftsorientierten Kompetenzen21

Dreiundachtzig Prozent der Personalabteilungen sagen einen Anstieg des künftigen Bedarfs an Führungsqualitäten voraus, doch entscheidende Fähigkeiten bleiben stark unterentwickelt.

Die Entwicklungslandschaft: Impulse für reales Wachstum23

Wenn HR-Teams versuchen, Führungskräfte in das Lernen einzubinden, berichten Unternehmen, die fünf oder mehr Entwicklungsansätze verwenden, mit 4,9-facher Wahrscheinlichkeit von verbesserten Führungsfähigkeiten.

Die wachsende Krise der Glaubwürdigkeit von Führungskräften

Vertrauen im freien Fall: Ein enormes Risiko für den Unternehmenserfolg

Vertrauen ist die Währung des Unternehmenserfolgs, doch in der heutigen unbeständigen globalen Landschaft lässt es rapide nach. Von 2022 bis 2024 ist das Vertrauen in die unmittelbaren Vorgesetzten von 46 % auf 29 % dramatisch eingebrochen. Dieser Rückgang um 17 Prozentpunkte zeigt eine zunehmende Skepsis gegenüber den Managern, die an vorderster Front für den Zusammenhalt und die Moral des Teams verantwortlich sind.

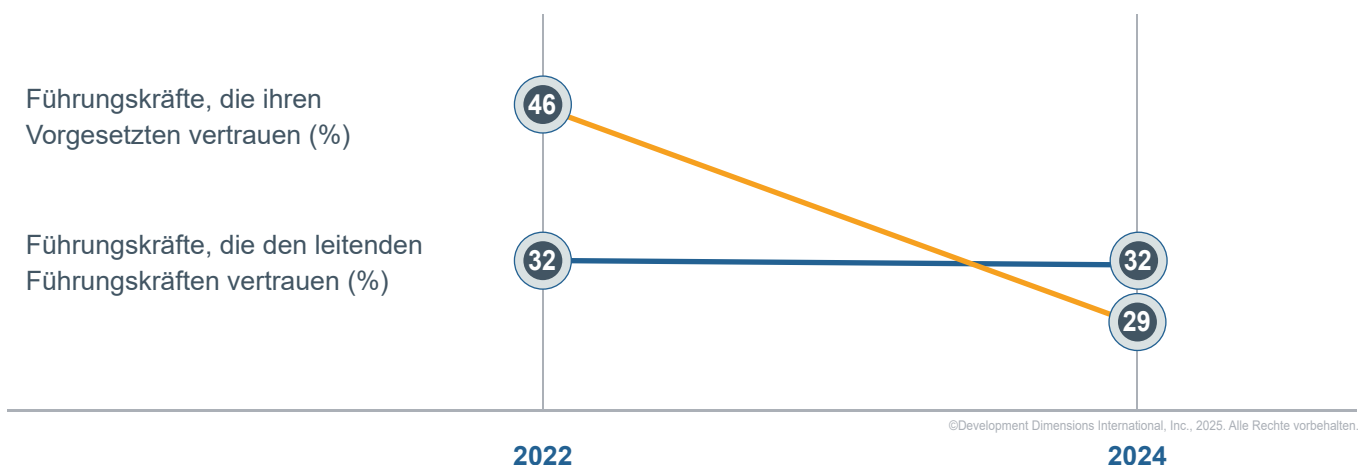
Das Vertrauen in leitende Führungskräfte war zum zweiten Mal in Folge gering: Nur 32 % der Führungskräfte sprachen ihnen ihr Vertrauen aus. Am besorgniserregendsten ist vielleicht, dass das Vertrauen in unmittelbare Vorgesetzte inzwischen geringer ist als das Vertrauen in leitende Führungskräfte – eine auffällige Umkehrung, die die traditionellen Annahmen über die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten in Frage stellt.

Dieses geringe Maß an Vertrauen deutet auf eine wachsende Glaubwürdigkeitskrise in Unternehmen hin. Dies kann jedoch nicht losgelöst von dem breiteren globalen Kontext verstanden werden. Wiederkehrende wirtschaftliche Schocks und die rasante Entwicklung der künstlichen Intelligenz haben zu einer weit verbreiteten Arbeitsplatzunsicherheit geführt. Die zunehmende Polarisierung, soziale Bewegungen und geopolitische Spannungen haben das Bewusstsein der Arbeitnehmenden für Machtdynamiken geschärft. Diese miteinander verbundenen Kräfte entziehen sich der Kontrolle der Unternehmen, und sie führen dazu, dass Mitarbeitende 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 *Edelman Trust Barometer Sonderbericht 2024: „Trust at Work“* (Vertrauen am Arbeitsplatz)* spiegelt diesen gesellschaftlichen Wandel wider. Er offenbart eine zunehmende Polarisierung am Arbeitsplatz sowie eine wachsende Vertrauenslücke zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Interessanterweise offenbaren die Vertrauenswerte differenzierte Unterschiede zwischen den Generationen. Arbeitnehmende im Alter von 25 bis 34 Jahren haben mehr Vertrauen: 36 % vertrauen ihren Manager:innen und 40 % vertrauen den leitenden Führungskräften, während es bei den 50- bis 64-Jährigen nur 26 % bzw. 31 % sind. Dieses Generationsgefälle deutet darauf hin, dass Vertrauen nicht statisch ist, sondern eine dynamische Wahrnehmung, die durch berufliche Erfahrungen geprägt ist. Mit zunehmender Anzahl an Interaktionen am Arbeitsplatz wird das Vertrauen der Mitarbeitenden anspruchsvoller und an Bedingungen geknüpft.

Führungskräfte stehen heute vor der Aufgabe, vor dem Hintergrund von dynamischen globalen Herausforderungen, die sich auf das Zutrauen der Mitarbeitenden in die Entscheidungen der Führungsebene auswirken, generationsübergreifendes Vertrauen wiederherzustellen. Ohne strategisches Eingreifen droht sich der Vertrauensverlust zu verschärfen und die Mitarbeitendenerfahrung, den Führungsnachwuchs und die Unternehmensleistung zu beeinträchtigen.

Vertrauen in Führungskräfte sinkt



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

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Vertrauen als Grundlage der Talententwicklung

Vertrauen ist nicht nur ein Nebenprodukt guter Führung, sondern eine Voraussetzung für die Förderung von Mitarbeitendenengagement, Zusammenarbeit, Integration und vor allem für die Talententwicklung. Ohne Vertrauen ist es unwahrscheinlicher, dass Mitarbeitende Feedback, Coaching oder Entwicklungsmöglichkeiten annehmen, was ein langfristiges Wachstum verhindert.

Unsere Forschung zeigt die transformative Kraft des Vertrauens beim Aufbau und der Entwicklung von Talenten:

- Mitarbeitende mit Vorgesetzten, die ihre Entwicklung aktiv unterstützen, haben **11-mal eher** Vertrauen in ihre Vorgesetzten.
- Mitarbeitende, die von ihren Vorgesetzten Feedback erhalten, haben **9-mal eher** Vertrauen in ihre Vorgesetzten.
- Mitarbeitende, deren Vorgesetzte wirksam coachen können, haben **9-mal eher** Vertrauen in ihre Vorgesetzten.

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

1. **Zuhören und mit ehrlichem Mitgefühl reagieren.** Führungskräfte, die zeigen, dass sie wirklich zuhören und einfühlsam reagieren, bauen tiefere, authentischere Beziehungen 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 Mitarbeitende 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 Mitarbeitende wirklich einbezogen und wertgeschätzt fühlen, was wiederum das Vertrauen stärkt.
4. **Andere ermutigen, alte Vorgehensweisen zu hinterfragen.** Das Infragestellen bestehender Paradigmen fördert die Innovation und signalisiert, dass die Führungskräfte Wert auf kontinuierliche Verbesserung legen, was sowohl Vertrauen als auch Kreativität fördert.

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 Mitarbeitende fördert und belastbare, leistungsstarke Teams hervorbringt.**



Der Erfolg von KI hängt vom Vertrauen in die leitende Führungsebene ab

Wenn Strategie auf Durchführung trifft: Herausforderung durch KI für Führungskräfte

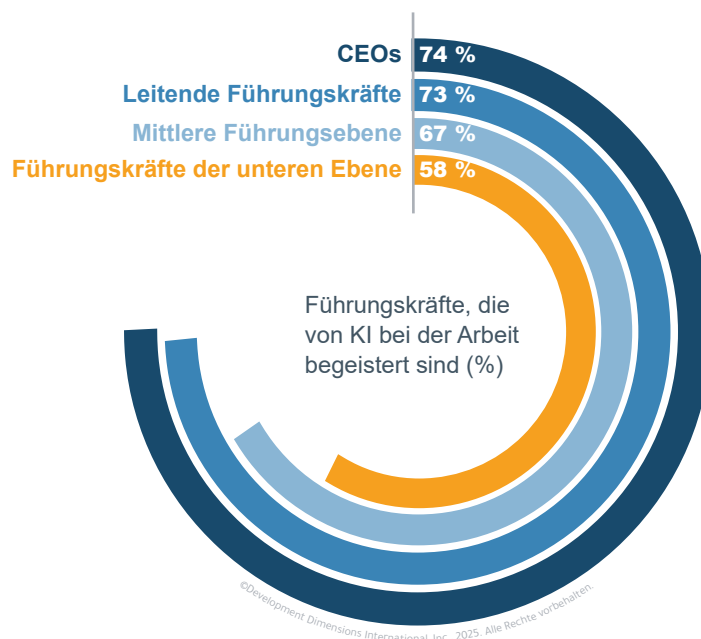
Während künstliche Intelligenz (KI) den Arbeitsplatz rasch umgestaltet, entsteht eine erhebliche Lücke in der Wahrnehmung von Führungskräften: Führungskräfte der unteren Ebenen sind im Vergleich zu leitenden Führungskräften **dreimal so häufig** über die Auswirkungen von KI besorgt. Dieser krasse Gegensatz verdeutlicht die komplexen Herausforderungen der technologischen Integration über alle Organisationsebenen hinweg.

Die praktischen Herausforderungen der Einführung künstlicher Intelligenz betreffen vor allem Führungskräfte der unteren Ebenen, 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 Ebenen weniger Begeisterung zeigen als die Geschäftsführung, die die Technologie eher aus einer strategischen Distanz betrachtet.

Diese operative Belastung wird durch einen grundsätzlichen Mangel an Verbindung innerhalb der Führung noch verstärkt. Während die unterschiedlich stark ausgeprägten Sorgen das Bestehen einer Kluft zeigen, liegen die eigentlichen Wurzeln des Problems tiefer. Die wichtigsten Faktoren, die die Wahrnehmung und Bereitschaft von Manager:innen in Bezug auf KI beeinflussen, sind die Effektivität der leitenden Führungsteams und das Vertrauen, das diese aufbauen. Nur 28 % der Führungskräfte der unteren Ebenen geben an, ein hohes Vertrauen in die leitende Führungsebene zu haben, verglichen mit fast 40 % der Führungskräfte auf anderen Ebenen. Ebenso haben nur 27 % der Führungskräfte der unteren Ebenen Vertrauen in die Fähigkeit ihres leitenden Führungsteams, strategische Ziele voranzutreiben, verglichen mit 37 % der anderen Führungskräfte. Dieser Mangel an Vertrauen stellt ein erhebliches Hindernis für die Einführung von KI dar. Manager:innen 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.

KI ist nicht nur ein technologischer Wandel, sondern erfordert grundsätzlich eine einfühlsame, am Menschen orientierte Führung, um die Umsetzung zu steuern und Vertrauen in ihre Nutzung aufzubauen. Führungskräfte, die ihren Vorgesetzten vertrauen, begeistern sich **2,2-mal eher** für den Einsatz von KI bei der Arbeit. Ohne eine Vertrauensbasis besteht für Unternehmen die Gefahr, dass Ablehnung gegen KI entsteht und sie die Chance verpassen, deren Wirkung zu maximieren.

Einstellung der Führungskräfte gegenüber KI ist eher positiv



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:

Förderung von radikaler Transparenz und klarer 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:innen 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 Mitarbeitenden detailliert beschrieben werden.

Die Daten sind eindeutig: Führungskräfte, die Vertrauen aufbauen, stoßen mit **2,8-fach geringerer Wahrscheinlichkeit** auf Widerstand gegenüber KI. Aber Vertrauen wird nicht durch Ankündigungen aufgebaut, sondern durch einen konsequenten und ehrlichen Dialog, in dem die Auswirkungen des technologischen Wandels auf den Menschen anerkannt werden.

Gemeinsame Rahmenbedingungen für die Umsetzung schaffen

Führungskräfte der unteren Ebenen dürfen keine passiven Empfänger der KI-Strategie sein; sie müssen diese mitgestalten. Das bedeutet:

- Frühzeitige Einbindung von Manager:innen, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihre Teams unterstützen können.
- Aufbau funktionsübergreifender KI-Einführungsteams mit Vertreter:innen 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 Manager:innen an der Entscheidungsfindung über KI und der Ausrichtung der Transformation an den Unternehmenszielen beteiligt werden, sind sie eher in der Lage, sie zu akzeptieren und den Erfolg ihrer Teams zu voranzutreiben.

Sicherstellen, dass hochrangige Führungskräfte eine gemeinsame Vision vorleben

Eine effektive Führung durch die oberste Führungsebene kann erheblich beeinflussen, wie Manager:innen 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 im gesamten Unternehmen fördern und so die organisatorische Kompetenz stärken.



Ein Exodus der Führungskräfte? Die Auswirkungen von Stress und Burnout

Wenn Führungskräften Zeit fehlt, drohen Burnout und Fluktuation

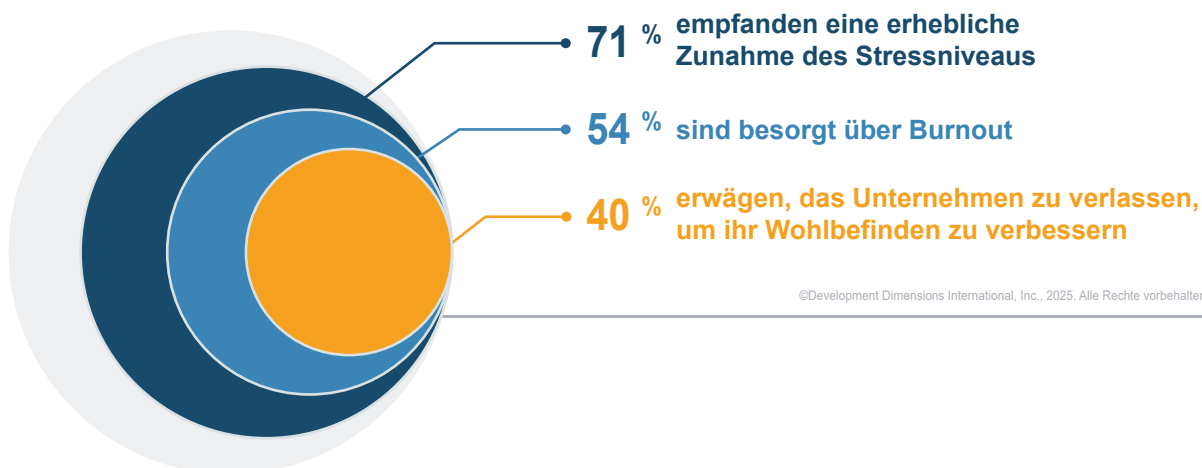
Der Stress unter Führungskräften nimmt stark zu: 71 % der Befragten berichten, dass ihr Stressniveau seit dem Antritt ihrer aktuellen Position deutlich gestiegen ist. Dies stellt einen deutlichen Anstieg von 63 % im Jahr 2022 dar und signalisiert einen kritischen Wendepunkt für die Führungsstabilität.

Der Hauptgrund für dieses eskalierende Stressniveau ist das allgegenwärtige Gefühl von Zeitmangel. Weltweit haben nur 30 % der Führungskräfte das Gefühl, dass ihnen genügend Zeit zur Verfügung steht, um ihre Aufgaben mit der erforderlichen Gründlichkeit und Sorgfalt zu erfüllen. 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. Wenn es Führungskräften an Informationen und Instrumenten mangelt, die sie für eine effektive Ausübung ihrer Aufgaben benötigen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ein Burnout erleiden, **doppelt so hoch**. Dieses Muster deutet darauf hin, dass Zeitmanagement und der Zugang zu kritischen Ressourcen nicht nur operative Instrumente sind, sondern grundlegende Puffer gegen berufliche Erschöpfung.

Das enorme individuelle Stressniveau verschärft eine umfassendere organisatorische Krisensituation. Von den 71 % der gestressten Führungskräften befürchten 54 % 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 20 %.

Diese Ergebnisse offenbaren mehr als eine Herausforderung für die Führung–sie zeigen eine systemische Schwachstelle auf. Für Unternehmen besteht ein erhebliches Risiko, Führungstalente zu verlieren, und zwar gerade dann, wenn die strategische Kontinuität am wichtigsten ist. **Der Führungsnachwuchs ist nicht nur stark belastet, sondern steht möglicherweise vor einem strukturellen 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 effektiv arbeiten zu können.

Stress und Burnout belasten Führungskräfte



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Vorwärtskommen durch Druck: Führungskräfte wachsen durch Stressmanagement

Führungskräfte bewegen sich in einem immer komplexeren beruflichen Umfeld, und ihre Herangehensweise an die Stressbewältigung gibt tiefe Einblicke in ihre Führungsphilosophie. Ihre drei wichtigsten Strategien zur Stressbewältigung sind:

- **Selbstreflexion (74 %)**
- **Offene Gespräche (71 %)**
- **Einsatz von Lernressourcen (46 %)**

Diese Strategien sind mehr als nur Möglichkeiten zur Stressbewältigung. Sie sind ein starkes Zeichen für Führungsreife. Zusammen spiegeln sie die Kernkompetenzen wider, die außergewöhnliche Führungskräfte auszeichnen: Engagement für kontinuierliches persönliches Wachstum, emotionale Intelligenz und adaptives Lernen.

Selbstreflexion ist eine transformative Praktik, die über den Stressabbau hinausgeht. Indem sie sich nach innen wenden, können Führungskräfte nicht nur unmittelbare Belastungen bewältigen, sondern auch ein nuanciertes Verständnis ihrer Stärken, Schwächen und Führungsstile entwickeln. Die Bedeutung offener Gespräche zeigt, dass die Führungskräfte verstehen, dass Führung grundsätzlich auf effektiver Zusammenarbeit und Kommunikation beruht. Indem sie das Gespräch suchen, demonstrieren die Führungskräfte, dass Verletzlichkeit eine Stärke ist und dass sie sich für die gemeinsame Lösung von Problemen einsetzen. Ebenso ist der Einsatz von Lernressourcen Ausdruck einer proaktiven Investition in die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

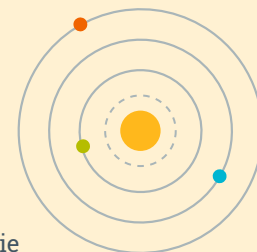
Zusammengenommen veranschaulichen diese Strategien das Wesen der modernen Führung. Die effektivsten Führungskräfte von heute können nicht nur mit Stress umgehen, sondern sie nutzen ihn als Katalysator für Wachstum und Innovation. Sie sind anpassungsfähige, emotional intelligente Professionelle, die erkennen, dass Selbstverbesserung und authentisches Engagement ihre bedeutendsten Führungsinstrumente sind.

Wichtig ist, dass dieser Ansatz zur Stressbewältigung messbar wirksam ist. Führungskräfte, die mindestens drei Methoden zur Stressbewältigung anwenden, haben **ein 1,9-fach geringeres Risiko**, an Burnout zu erkranken. Bei Führungskräften, die Selbstreflexion betreiben, offene Diskussionen führen und Lernressourcen nutzen, ist **die Wahrscheinlichkeit**, dass sie ihre Position innerhalb des nächsten Jahres aufgeben, **1,5 Mal geringer**. Dies unterstreicht die Bedeutung eines ganzheitlichen, proaktiven Ansatzes für das Wohlbefinden von Führungskräften zur Verhinderung von Burnout und zur Verbesserung der Mitarbeitendenbindung. Die Botschaft für Unternehmen ist klar: Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte mit auf sie zugeschnittenen und auf Selbsterkenntnis basierenden Entwicklungsmöglichkeiten, die ihrem inneren Drang nach Lernen, Wachstum und zielgerichteter Führung entsprechen.

Führungskräfte mit einem förderlichen Arbeitsumfeld:

- tun sich **10-mal eher** in ihrer Rolle hervor.
- leiden **3-mal seltener** an chronischem Stress.
- haben mit **2-mal höherer Wahrscheinlichkeit** Energie am Ende des Arbeitstages.

Zu den wichtigsten Faktoren gehören die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Unterstützung durch das Unternehmen, das Vertrauen in die Vorgesetzten und der Zugang zu Lernressourcen.



Das Zielbewusstsein von Führungskräften der unteren Ebenen schwindet, während es im Top-Management wächst

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

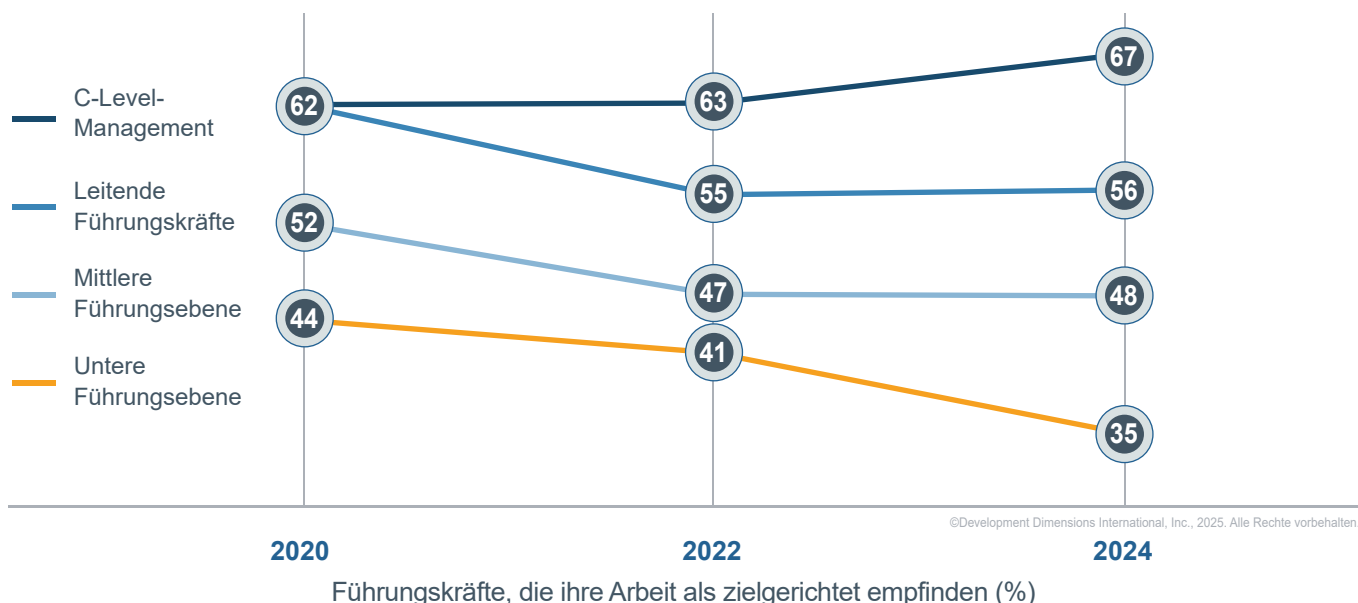
Zielbewusstsein bleibt ein wesentlicher Faktor für das Engagement und die Effektivität von Führungsqualitäten. Aber zwischen der unteren Führungsebene und dem Top-Management gibt es große Unterschiede, was das Zielbewusstsein betrifft. Während auf der Ebene der Geschäftsführung ein stetiger Anstieg des Zielbewusstseins erreicht wurde – von 62 % im Jahr 2020 über 63 % im Jahr 2022 auf 67 % im Jahr 2024 – wurde auf den unteren Führungsebenen ein Rückgang im Zielbewusstsein um 20 % im Vergleich zu 2020 verzeichnet. **Dieser umgekehrte Trend gefährdet die Gesundheit der Unternehmen und macht deutlich, dass die Kluft immer größer wird: Während sich die Vorstandsebene stärker mit ihrer Mission verbunden fühlt, fehlt es den Führungskräften auf den unteren Ebenen an Verbundenheit.**

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

Erschwerend kommt hinzu, dass Führungskräfte der unteren Ebenen nur wenig Zeit haben, um über ihre Ziele nachzudenken. 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.

Erschwerend kommt hinzu, dass Führungskräfte der unteren Ebenen diesen Herausforderungen oft mit mangelndem Vertrauen und unzureichender Unterstützung begegnen. Sie sind **1,5-mal weniger geneigt**, der leitenden Führungsebene zu vertrauen, als die anderen Führungskräfte, und **1,3-mal weniger geneigt**, zu glauben, dass ihr Unternehmen einen positiven Unterschied in der Welt macht.

Lücke beim Thema Zielbewusstsein wird größer



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Zielbewusstsein wecken: Maßnahmen zur Stärkung von Führungskräften der unteren Ebenen

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, was zu einer deutlich besseren Mitarbeitendenbindung führt. 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 Krise.

1. Wohlbefinden zur Priorität machen.

Gehen Sie über herkömmliche 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 Bindung der Kundschaften vertiefen.

Gestalten Sie die Beziehung zu Kundschaften neu: von transaktionalen zu bedeutungsvollen Beziehungen. Anerkennung und Würdigung von Führungskräften der unteren Ebenen mit Einblicken, die den direkten Einfluss ihrer Arbeit auf das Leben der Kundschaften und die Mission des Unternehmens zeigen.

3. Sozialkompetenz entwickeln.

Gehen Sie über technische Kompetenzen 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:innen, die die Mission der Organisation aktiv kommunizieren und demonstrieren, statt nur strategisch zu planen.

5. Die Erfahrung der Mitarbeitenden verbessern.

Sorgen Sie für positive Mitarbeitendenerfahrungen, die den Blick auf Ziele schärfen, sinnvolle Wachstumsmöglichkeiten bieten und den Beitrag Einzelner würdigen.

Ziele sind nicht nur Philosophien – sie sind quantifizierbar. Wenn Organisationen diese Strategien umsetzen, werden Führungskräfte zu inspirierten, strategischen Partner:innen, 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.

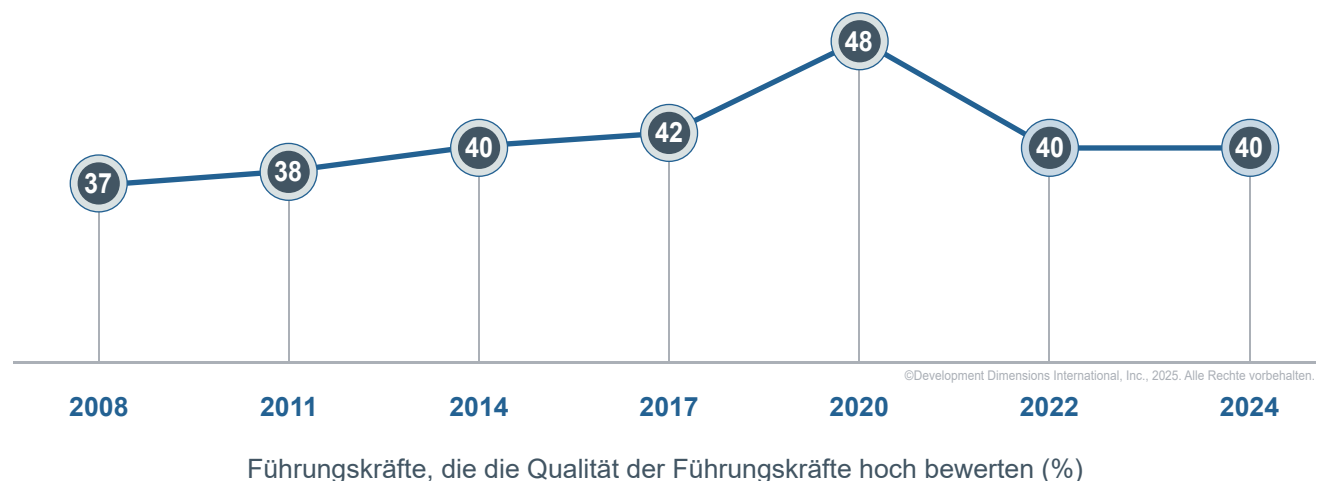
Die Qualität flacher Führungsstrukturen ruft nach Veränderung

Bewertung der Qualität von Führungskräften stagniert

Die Bewertungen der Qualität von Führungskräften verharrten in den letzten 15 Jahren auf niedrigem Niveau und bewegten sich innerhalb einer engen 11-Punkte-Spanne von 37 % bis 48 %. Eine bemerkenswerte Ausnahme – der kurze Anstieg auf 48 % während der Pandemie – führt zu einer wichtigen Erkenntnis: Führungskräfte sind in der Lage, unter bestimmten Bedingungen höhere Qualitätsbewertungen zu erzielen. Die durchweg niedrigen Bewertungen spiegeln möglicherweise nicht die tatsächliche Führungsleistung wider, sondern deuten eher auf tiefergehende Sichtweisen des Unternehmens hin.

Die Pandemie lieferte eine wichtige Erkenntnis: Als sie mit außergewöhnlichen Herausforderungen konfrontiert wurden, konnten sich die Führungskräfte anpassen und einfühlsam auf die Belegschaft reagieren, was die Wahrnehmung der Qualität der Führungskräfte verbesserte. Dieser Zeitraum war auch durch umfangreiche staatliche Konjunkturmaßnahmen gekennzeichnet, die einen Boom unter Verbraucher:innen und auf den Aktienmärkten auslösten. Dies wirft wichtige Fragen auf: Inwieweit trugen der wirtschaftliche Optimismus und die Wahrnehmung finanzieller Stabilität zu einem erhöhten Vertrauen in die Führung bei? Liegt das Problem der negativen Wahrnehmung heute im Bereich der individuellen Fähigkeiten der Führungskräfte begründet oder spiegelt es eine Veränderung der äußeren Bedingungen wider, die die Wahrnehmung von Führungskräften beeinträchtigt haben?

Niedrige Bewertungen der Führungsqualität bleiben bestehen



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

Überwindung der Kluft hinsichtlich der Wahrnehmung von Führungskräften

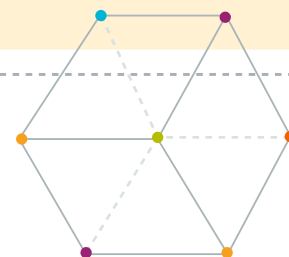
Um die Dynamik hinter der Wahrnehmung von Führungskräften besser zu verstehen, haben wir die Faktoren untersucht, die bestimmen, wie Führungskräfte die Qualität anderer Führungskräfte in ihrer Organisation bewerten. Die Art und Weise, wie die Führungsqualität bewertet wird, hängt stark mit dem wahrgenommenen Verhalten und weniger mit den tatsächlichen Handlungen zusammen. Von den Führungskräften, die der Meinung sind, dass ihr Unternehmen eine erstklassige Mitarbeitendenerfahrung bietet, stufen 54 % die Führungsqualität als hoch ein, verglichen mit nur 14 %, die der Meinung sind, dass ihr Unternehmen keine ausgezeichnete Mitarbeitendenerfahrung bietet.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass die Handlungen von Führungskräften zwar wichtig sind, aber nicht die einzige Ursache für eine bessere Wahrnehmung der Führungsqualität. Die Arbeitsplatz- und Führungskultur – zusammen mit externen Faktoren wie wirtschaftlichen Bedingungen und organisatorischer Stabilität – spielt eine wichtige Rolle bei der Art und Weise, wie Führung erlebt und bewertet wird. Führungskräfte:

- stufen die Führungsqualität **19-mal eher** als hoch ein, wenn Führungskräfte in ihrem Unternehmen über gute soziale Kompetenzen verfügen.
- stufen die Führungsqualität **15-mal eher** als hoch ein, wenn sie über hoch bewertete Erfahrungen in der Führungskräfteentwicklung verfügen.
- stufen die Führungsqualität **12-mal eher** als hoch ein, wenn das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Unternehmen im Vordergrund steht.
- stufen die Führungsqualität **4-mal eher** als hoch ein, wenn ihr Unternehmen flexibles Arbeiten unterstützt.

Die Daten zeigen deutlich, dass der Weg in die Zukunft darin besteht, Führung aus der Perspektive der menschlichen Erfahrung neu zu denken. Unternehmen sollten in die Entwicklung der Sozialkompetenzen von Führungskräften investieren, eine Kultur schaffen, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt, und flexible Strategien entwickeln, die echte Fürsorge und Verständnis zeigen.

Indem sie sich auf die menschlichen Elemente der Führung konzentrieren, und **ein Umfeld des Vertrauens, der Unterstützung und des sinnvollen Engagements aufbauen**, können Unternehmen beginnen, die große Kluft zwischen der derzeitigen Wahrnehmung von Führung und dem Potenzial für außergewöhnliche Führung, das sich in den schwierigsten Momenten der Pandemie gezeigt hat, zu überbrücken.



Das CEO-Paradoxon: Talententwicklung oder Kostenkontrolle

Wichtige Verbindung zwischen der Bindung von Talenten und wirtschaftlicher Widerstandsfähigkeit

CEOs haben mit komplexen, miteinander in Verbindung stehenden Herausforderungen zu kämpfen, die sich gegenseitig verstärken. Unsere Umfrage unter 223 CEOs offenbarte die folgenden vier größten Sorgen der Führung: Gewinnung und Bindung von Talenten, verlangsamtes Wirtschaftswachstum, das Meistern von Unsicherheiten und die Ausbildung der nächsten Führungsgeneration. Diese Herausforderungen bilden ein Netz von Problemen, die kein Unternehmen getrennt voneinander angehen kann. **In Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs wird dieses Paradoxon noch deutlicher: Ein verlangsamtes Wachstum zwingt Unternehmen dazu, Kosten zu senken und Neueinstellungen zurückzufahren. Doch es ist unerlässlich, die richtigen Talente zu haben, um Unruhen zu bewältigen und Unsicherheiten zu überstehen.**

Für mehr als die Hälfte der CEOs (54 %) ist die Gewinnung und Bindung von Spitzenkräften in den nächsten fünf Jahren das wichtigste Anliegen. Und diese Herausforderung wird durch die bestehende Unsicherheit noch größer. In turbulenten Zeiten kann es vorkommen, dass Leistungstragende um ihre Zukunft bangen und anderswo nach Stabilität suchen, so dass sie das Unternehmen verlassen, wenn sie am dringendsten gebraucht werden. Diese Abwanderung von Talenten belastet die Führungspipeline und führt zu einem Dominoeffekt. Ohne wichtige Talente können sich Unternehmen möglicherweise nicht erholen oder wachsen. Und wie können Sie die nächste Generation von Führungskräften aufbauen, wenn Ihre zukünftigen Stars schon am Gehen sind?

CEOs wissen, dass die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategien davon abhängt, ob sie die richtigen Mitarbeitenden auf den richtigen Positionen haben. Diese Tatsache spiegelt sich auch in unserem *Global Leadership Forecast 2023* wider, in dem Herausforderungen im Bezug auf Talente mit überwältigender Mehrheit als wichtigstes Problem genannt wurden. Die neuen Erkenntnisse bestätigen die Dringlichkeit von Initiativen, die sich auf Talente konzentrieren.

Die Wechselwirkung zwischen Sorgen um ein verlangsamtes Wirtschaftswachstum und um Talente schafft ein komplexes System von miteinander verbundenen Herausforderungen. Wenn CEOs verstehen, wie diese Herausforderungen miteinander verwoben sind, können sie sich auf die Entwicklung von Lösungen für dieses Paradoxon konzentrieren.

Talent und wirtschaftlicher Druck dominieren die Sorgen des CEO



Größte Herausforderungen für CEOs (%)

Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Stärkung der Führung zur Bindung von Spitzenkräften

Zur Bewältigung der miteinander verbundenen Herausforderungen der wirtschaftlichen Unsicherheit und der Bindung von Talenten, müssen CEOs beim Management ihrer wichtigsten Ressource – den Mitarbeitenden – gezielt Strategien umsetzen, die Unsicherheit in organisatorische Widerstandsfähigkeit umwandeln.

Klarheit inmitten von Ungewissheit schaffen

Wenn wirtschaftliche Ungewissheit Unruhe hervorruft, ist es wichtig, klare strategische Prioritäten zu setzen, um Talente zu halten, Engagement zu fördern und die Produktivität zu steigern. Diese Klarheit minimiert nicht nur die kostspielige Fluktuation, sondern sorgt auch dafür, dass die Unternehmensleistung unter dem Druck der äußeren Umstände stabil bleibt.

Wenn Führungskräfte wissen, welche Kompetenzen am wichtigsten sind, können sie ihre Bemühungen besser auf die Bedürfnisse des Unternehmens abstimmen. Indem die geschäftlichen Herausforderungen explizit mit den Anforderungen an die Führung verknüpft werden, wird sichergestellt, dass Führungskräfte und Mitarbeitende auf dieselben Ziele hinarbeiten.

Transparenz und Flexibilität sind ebenfalls unerlässlich für den Aufbau von Vertrauen und Stabilität. Die Kombination aus klarer Führung und echter Fürsorge fördert psychologische Sicherheit, stärkt das Vertrauen und verringert die Fluktuation – selbst bei finanziellen oder organisatorischen Herausforderungen.



Umstellung von allgemeiner auf zielgerichtete Entwicklung

Investitionen in die Entwicklung sind eine der effektivsten Methoden für die Motivation und Bindung von Führungskräften.

Unternehmen müssen jedoch einen zielgerichteten Ansatz verfolgen, der Transparenz in Echtzeit schafft und sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten konzentriert, die den strategischen Erfolg fördern. Dies bedeutet, dass die Fähigkeiten der Führungskräfte im Hinblick auf die geschäftlichen Herausforderungen bewertet werden, Lücken in den Führungsqualitäten identifiziert werden und personalisierte Entwicklungsmöglichkeiten bereitgestellt werden, um diese Lücken zu schließen. Durch einen dynamischen, reaktionsfähigen Ansatz bei der Talententwicklung können Unternehmen ihre Personalkapazitäten an die sich wandelnden Marktbedingungen und strategischen Anforderungen anpassen. Indem der Fortschritt der Belegschaft in Echtzeit nachvollzogen werden kann, kann die Personalabteilung die Entwicklung verfolgen, kritische Kompetenzdefizite schnell erkennen und die Ressourcen so ausrichten, dass der strategische Erfolg unterstützt wird.

Anpassungsfähige Führungsteams ausbilden

Für die Bewältigung von Unsicherheiten und den Unternehmenserfolg ist es entscheidend, Führungskräfte mit Schlüsselkompetenzen wie Anpassungsfähigkeit auszustatten und Wandel zu erleichtern. CEOs brauchen Führungsteams, die sich zusammen neu orientieren können, während sie sich auf das unmittelbare und das zukünftige Potenzial des Unternehmens konzentrieren.

Anpassungsfähigkeit gewährleistet, dass Führungskräfte auch bei wesentlichen Veränderungen effektiv bleiben. Wenn Führungskräfte die Gründe für Veränderungen verstehen, behalten sie eine positive Grundeinstellung und bereiten sich auf neue Herausforderungen vor. Diese Maßnahmen verbessern nicht nur die Leistung, sondern fördern auch die Widerstandsfähigkeit des Teams. Wenn Unternehmen in der Lage sind, Veränderungen effektiv zu bewältigen, ist die **Wahrscheinlichkeit**, dass ihre Führungskräfte als hochwertig wahrgenommen werden, **6,5-mal höher**. In ähnlicher Weise fördert auch der positive Umgang mit Veränderungen in ihren Teams die Bereitschaft anderer, sich auf neue Ansätze einzulassen, und schafft eine Kultur, in der Veränderungen eher eine Chance als eine Störung darstellen.

„...[Wir] müssen den Führungskräften mehr praktische Entwicklungs- und Erfahrungsmöglichkeiten bieten.“

—CEO | Globales Technologieunternehmen

Das Nachwuchspotenzial zeigt geringe Anzeichen einer Erholung

Wiederaufbau von Reserven: Leichte Verbesserung nach einem Jahrzehnt des Rückgangs

Ein wichtiger Weckruf, der die schwache Widerstandsfähigkeit von Unternehmen offenbart, ist, dass das Nachwuchspotenzial für Führungskräfte nach einem jahrzehntelangen Rückgang wieder zunimmt. Dies stellt einen potenziellen Wendepunkt für die Talent-Strategie dar. Nach einem Rückgang von 18 % im Jahr 2011 auf nur noch 11 % im Jahr 2020 zeigten sich im Jahr 2024 20 % der Personalverantwortlichen zuversichtlich was das Nachwuchspotenzial betrifft – eine Steigerung um fast das Doppelte seit 2020.

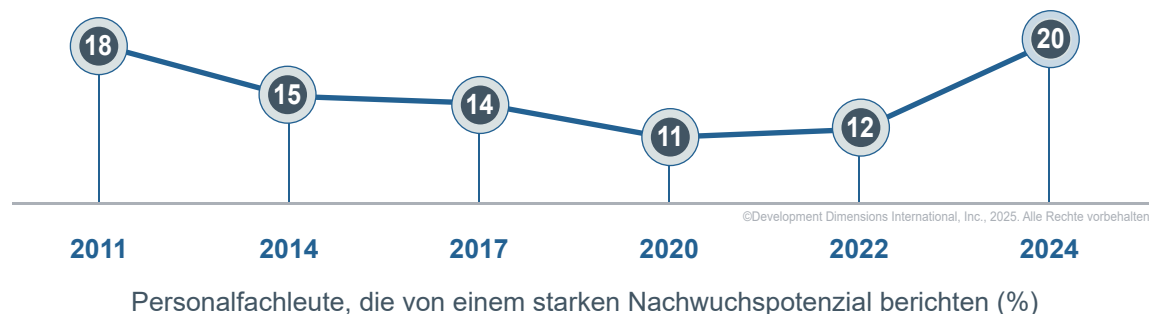
Die Pandemie brachte Organisationen durcheinander und führte zu Engpässen beim Aufbau von Pipelines, da Budgetkürzungen und konkurrierende Prioritäten die Einsatzbereitschaft der Führungskräfte beeinträchtigten. Paradoxerweise bot die Krise auch beispiellose Chancen zur Entdeckung neuer Talente, da Führungspersönlichkeiten 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 man immer vorhersagen kann, wer die Fähigkeit hat zu führen. Dieses unverhoffte Aufkommen an Talenten war wahrscheinlich ein zentraler Motor des leichten Comebacks der Führungsreserven.

Die Personalverantwortlichen gehen von reaktiven, von Krisen gesteuerten Ansätzen zur proaktiven Talententwicklung über und erkennen, dass die Führungsbereitschaft kein Luxus mehr ist, sondern eine Notwendigkeit. **Trotz der bescheidenen Fortschritte zeigen die Daten eine harte Realität: 80 % der Unternehmen haben immer noch kein Vertrauen in ihre Führungspipelines.** Unternehmen, die eine starke Reserve aufbauen, können jedoch bemerkenswerte Wettbewerbsvorteile erzielen. Und zwar:

- eine **3,5-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, als angesehenstes Unternehmen ausgezeichnet zu werden.
- eine **2,9-mal höhere Wahrscheinlichkeit** für eine hohe Erfolgsquote bei der internen Besetzung von Führungspositionen.
- eine **2,9-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, als Top-Performer im Finanzbereich anerkannt zu werden.
- eine **2,8-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, vergleichbare Unternehmen der Branche finanziell zu übertreffen.
- eine **2,1-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, als innovatives Unternehmen ausgezeichnet zu werden.
- eine **1,4-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, als hervorragender Arbeitgeber bewertet zu werden.

Da nur eines von fünf Unternehmen derzeit in der Lage ist, sein Führungspotenzial zu maximieren, war die Möglichkeit der Umgestaltung noch nie so wichtig wie heute. Diese Schwachstelle gefährdet die Flexibilität von Unternehmen und macht die Stärke der Führungsreserve nicht nur zu einer Herausforderung für die Personalabteilung, sondern zu einer strategischen Notwendigkeit für nachhaltigen Erfolg.

Vertrauen in das Nachwuchspotenzial steigt wieder



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Nachwuchspotenzial in strategische Kompetenz verwandeln

Um von einer „gerade ausreichenden“ zu einer soliden Führungspipeline zu gelangen, müssen Unternehmen einen systematischen Ansatz für die Führungsentwicklung verfolgen. 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 Führungsvakuums zu entwickeln.
- Wesentliche Positionen für den strategischen Erfolg zu identifizieren.

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 personalisierten Erfahrungen, 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 kontinuierlich 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 Weg hin zum Umbau der Führungsriege hat gerade erst begonnen. Doch Unternehmen, die ihre Führungspipeline konsequent managen, können sie von einem dauerhaften Schwachpunkt in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln.

Keine Weiterentwicklung? Führungskräfte mit hohem Potenzial werden nicht bleiben

Die kritischen Säulen der Führungskräftebindung

Die Entwicklung der Bindung von Talenten mit hohem Potenzial zeigt ein beunruhigendes Muster. Während die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, bei den Führungskräften mit hohem Potenzial seit vier Jahren konstant bei etwa 10 % liegt, ist bei einzelnen Teammitgliedern mit hohem Potenzial ein deutlicher Aufwärtstrend zu verzeichnen: von 13 % im Jahr 2020 auf 21 % im Jahr 2024. Diese immer größer werdende Kluft stellt eine große Herausforderung dar: Unternehmen haben nicht nur Schwierigkeiten, die Bindung ihrer derzeitigen Führungskräfte zu verbessern, sondern sehen sich auch mit einer zunehmenden Abwanderung ihrer zukünftigen Führungskräfte konfrontiert.

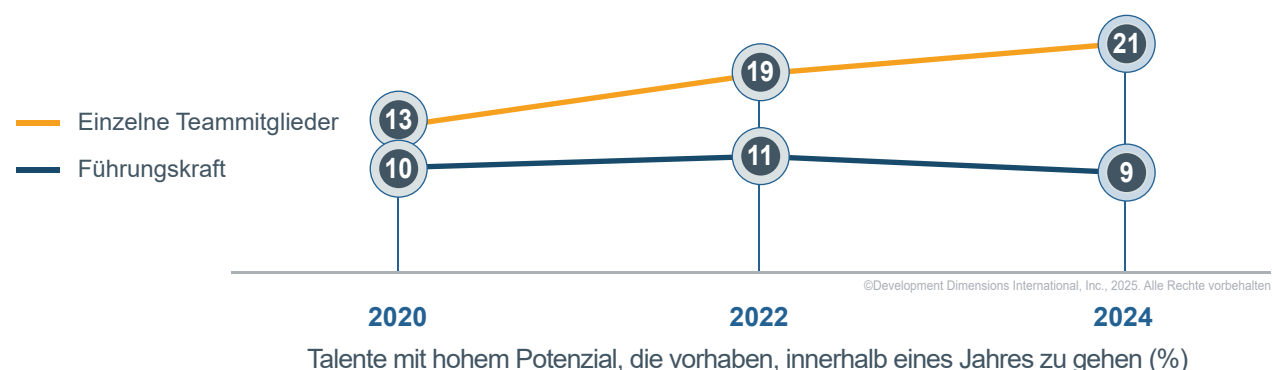
Unsere Untersuchung zeigt, dass fünf miteinander verbundene Faktoren die Absicht von Führungskräften und einzelnen Teammitgliedern mit hohem Potenzial, das Unternehmen zu verlassen, beeinflussen. Und zwar:

- Ist es **4,8-mal wahrscheinlicher**, dass sie das Unternehmen im nächsten Jahr verlassen, wenn sie in ihrer Rolle keinen Sinn sehen.
- Ist es **3,8-mal wahrscheinlicher**, dass sie das Unternehmen im nächsten Jahr verlassen, wenn sie den leitenden Führungskräften nicht vertrauen.
- Ist es **3,7-mal wahrscheinlicher**, dass sie das Unternehmen im nächsten Jahr verlassen, wenn ihr:e Manager:in ihnen nicht regelmäßig Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung bietet.
- Ist es **3,1-mal wahrscheinlicher**, dass sie das Unternehmen im nächsten Jahr verlassen, wenn sie nicht mit einer angemessenen Geschwindigkeit vorankommen.
- Ist es **2,7-mal wahrscheinlicher**, dass sie das Unternehmen im nächsten Jahr verlassen, wenn ihr:e Manager:in nicht effektiv coachen kann.

Diese Säulen der Talentbindung stehen miteinander in Verbindung. Und wenn mehrere ins Wanken geraten, suchen Mitarbeitende mit hohem Potenzial anderswo nach besseren Chancen. Zwar ist das Vorwärtskommen wichtig, aber die Daten zeichnen ein komplexeres Bild davon, was Talente mit hohem Potenzial brauchen, um zu bleiben: eine sinnvolle Arbeit, die einen Unterschied macht, Vertrauen in die leitende Führungsebene, kontinuierliche Möglichkeiten zum Ausbau von Fähigkeiten, klare Entwicklungsmöglichkeiten und tägliche Unterstützung bei der Weiterentwicklung durch ihre Vorgesetzten.

Unternehmen müssen Entwicklung als eine strategische Notwendigkeit behandeln, indem sie das individuelle Wachstum mit den Zielen des Unternehmens verbinden und gleichzeitig durch konsequentes Handeln Vertrauen aufbauen. Ohne diesen umfassenden Ansatz laufen die Unternehmen Gefahr, dass sich ihre Pipeline für Führungstalente auflöst.

Steigende Abwanderungspläne unter Top-Talenten



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Strategische Nachfolge: 5 Schritte zum Schutz Ihres Talentpools

Unternehmen sehen sich heute einem zunehmenden Druck ausgesetzt, Talente mit hohem Potenzial an sich zu binden und solide Führungspipelines aufzubauen. Die Bemühungen um die Nachfolge geraten jedoch oft ins Stocken, wenn Unternehmen die Programme zu komplex gestalten oder wesentliche Elemente der Nachfolge übersehen, was zu unvorhergesehenen Herausforderungen führt, die den Fortschritt zunichte machen.

Um diesen Risiken entgegenzuwirken, sollten Unternehmen die folgenden zentralen Strategien zur Mitarbeitendenbindung und Nachfolgeplanung berücksichtigen:

- 1. Einbindung der Führungskräfte in die Nachfolgeplanung.** Die Nachfolge ist ein unternehmenskritisches Thema, das eine aktive Beteiligung der Führungskräfte erfordert. Sie kann nicht in ein HR-Kontrollkästchen verbannt werden, sondern erfordert echtes Engagement von Führungskräften im gesamten Unternehmen, die den strategischen Wert der Talententwicklung verstehen.
- 2. Klärung wichtiger Führungsrollen.** Um eine effektive Nachfolgeplanung zu erzielen, müssen Unternehmen die wesentlichen Führungspositionen und die genauen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen, die für den Erfolg erforderlich sind, klar formulieren. So erhalten Mitarbeitende mit hohem Potenzial einen transparenten Fahrplan.
- 3. Einführung eines integrativen Prozesses zur Talentfindung.** Entwickeln Sie einen unvoreingenommenen Ansatz zur Erkennung und Entwicklung von Mitarbeitenden mit Führungspotenzial. Schauen Sie über die traditionellen Kennzahlen hinaus, um verborgene Talente zu entdecken und eine vielfältige und robuste Führungspipeline zu gewährleisten. Die Empfehlungen von leitenden Führungskräften sind für diesen Prozess von entscheidender Bedeutung, insbesondere wenn es darum geht, historisch unterrepräsentierte Gruppen zu fördern, die Inklusion voranzutreiben und einen gerechteren Weg hin zu Führungspositionen zu gestalten.
- 4. Ein tiefes Verständnis für die Entwicklungsbedürfnisse von Führungskräften mit hohem Potenzial.** Nutzen Sie gezielte objektive Beurteilungen, um Stärken und Defizite bei Kompetenzen zu ermitteln und persönliche Motivationen und Werte zu beurteilen. Die genaue Kenntnis der Bedürfnisse von Talenten mit hohem Potenzial ermöglicht es Ihnen, ihr Wachstum durch gezielte Entwicklung zu beschleunigen.
- 5. Erfahrungen schaffen, die das Wachstum von Führungskräften beschleunigen.** Um das Wachstum von Mitarbeitenden mit hohem Potenzial zu beschleunigen und sie auf künftige Anforderungen vorzubereiten, müssen Unternehmen Möglichkeiten bieten, die für künftige Aufgaben erforderlichen Kompetenzen zu entwickeln.

Unternehmen müssen einer oder zwei dieser kritischen Bemühungen um die Nachfolge Priorität einräumen. **Durch gezielte Maßnahmen können Organisationen Fluktuationen verringern und widerstandsfähige Kohorten mit hohem Potenzial ausbilden, die auf künftige Anforderungen vorbereitet sind.**



Kritischer Rückstand bei zukunftsorientierten Kompetenzen

Der wachsenden Lücke im Bereich Kompetenzen entgegenzutreten

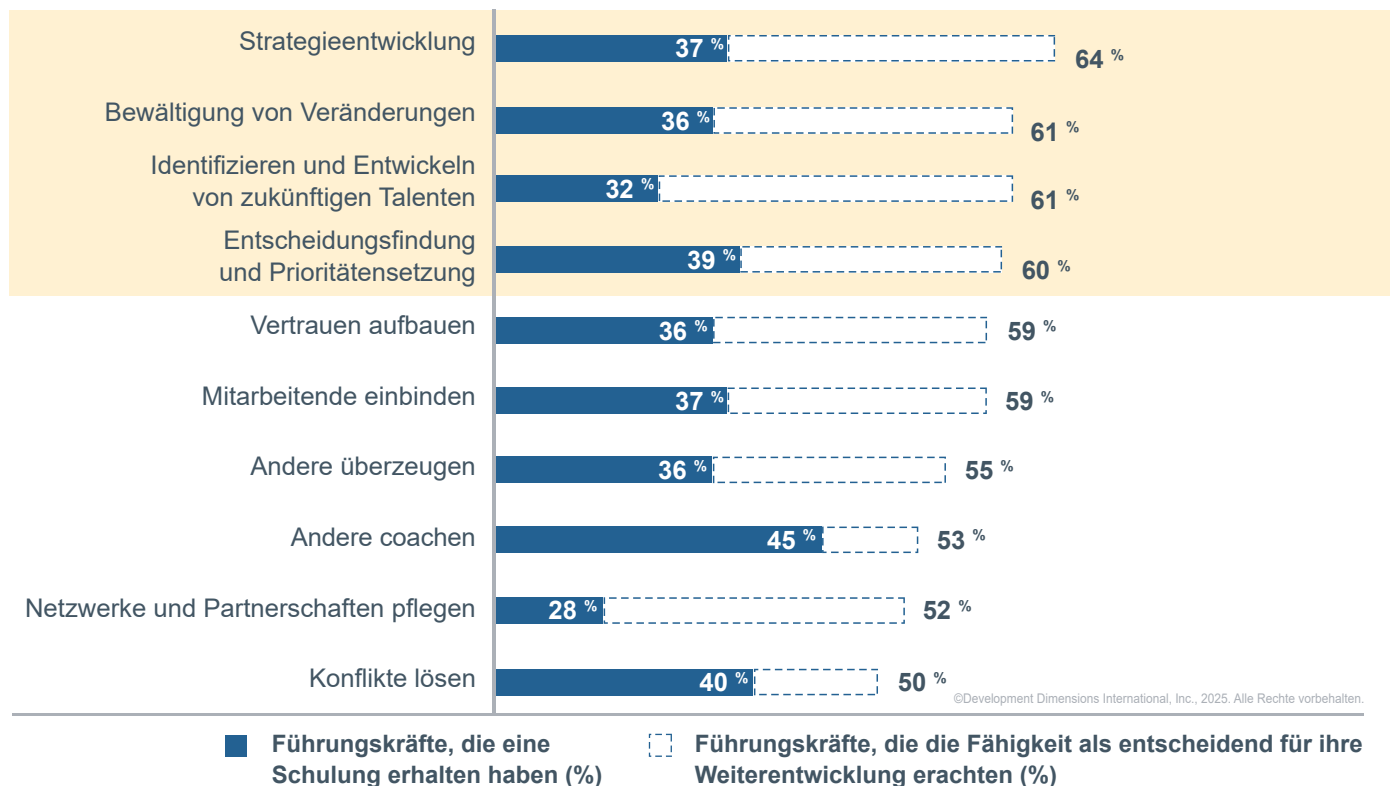
Bemerkenswerte 83 % der Personalabteilungen prognostizieren innerhalb der nächsten fünf Jahre einen deutlichen Anstieg des Bedarfs an neuen Führungskompetenzen. Dies unterstreicht die entscheidende Herausforderung, vor der moderne Unternehmen stehen. Von der Führung wird heute mehr verlangt, als nur die aktuellen Quartalsziele zu erreichen – es geht darum, die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden zu gestalten. Dennoch bestehen erhebliche Lücken zwischen den von den Führungskräften benötigten Fähigkeiten und den von den Organisationen angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten. Während die Führungspersönlichkeiten überwiegend erkennen, wie wichtig zukunftsorientierte Fähigkeiten sind, ist ihre tatsächliche Vorbereitung unzureichend.

Zukunftsorientierte Fähigkeiten gehören zu den wichtigsten und den am wenigsten entwickelten Kompetenzen:

- **Strategieentwicklung:** 64 % der Führungskräfte halten dies für wichtig, aber nur 37 % haben eine Schulung erhalten.
- **Bewältigung von Veränderungen:** Von 61 % als essentiell angesehen, aber nur 36 % wurden in diesem Bereich ausgebildet.
- **Identifizieren und Entwickeln von zukünftigen Talenten:** 61 % halten dies für wichtig, aber nur 32 % haben eine entsprechende Ausbildung durchlaufen.
- **Entscheidungsfindung und Prioritätensetzung:** 60 % halten dies für wichtig, aber nur 39 % haben eine Schulung erhalten.

Diese Fähigkeiten sind von zentraler Bedeutung für die Förderung von Innovation und nachhaltigem Wachstum. Zukunftsorientierte Führungskompetenzen sind jedoch eine größere Herausforderung, da sie von den Führungskräften verlangen, über die unmittelbaren Bedürfnisse hinauszugehen und langfristig zu planen. Besonders ausgeprägt ist diese Herausforderung auf den unteren Führungsebenen, wo Führungskräfte der unteren Ebenen Schwierigkeiten haben, den Anforderungen ihrer Rolle gerecht zu werden, wenn sie nicht in den entscheidenden Kompetenzbereichen weiterentwickelt werden. Wenn diese Lücken nicht geschlossen werden, besteht die Gefahr, dass Unternehmen stagnieren und sich in einem sich wandelnden Geschäftsumfeld nur schwer anpassen oder behaupten können.

Entwicklungsunterschiede bei zukunftsorientierten Führungskompetenzen



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Der hohe Auswirkung des Ausbaus zukunftsorientierter Führungskompetenzen

Trotz der entscheidenden Bedeutung vorausschauender Führungsfähigkeiten **räumen nur 22 % der Personalabteilungen derzeit den folgenden Schlüsselqualifikationen Priorität ein:** Strategieentwicklung, Bewältigung von Veränderungen, Entscheidungsfindung und Entwicklung künftiger Talente. Dieser Mangel an Investitionen schränkt die Innovationsfähigkeit der Führungskräfte ein und begrenzt deren Fähigkeit, ihre Organisationen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten.

Wenn Unternehmen ihre Führungskräfte in diesen wesentlichen Kompetenzen schulen, hat dies eine transformative Wirkung. Wenn Führungskräfte in zukunftsorientierten Fähigkeiten geschult wurden, ist es:

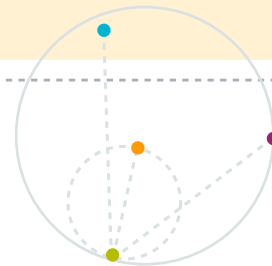
- **12-mal wahrscheinlicher**, dass sie von einer erstklassigen Mitarbeitendenerfahrung berichten.
- **9-mal wahrscheinlicher**, dass sie sich für ihre Position gut gewappnet fühlen.
- **9-mal wahrscheinlicher**, dass sie Zeit haben, ihre Aufgaben sorgfältig auszuführen.

Die Vorteile gehen über die individuelle Leistung hinaus. Unternehmen, die in die Ausbildung von mindestens zwei dieser Kernkompetenzen investieren, profitieren davon erheblich.

- Führungskräfte begeistern sich **mit 2,7-facher Wahrscheinlichkeit** für den Einsatz von KI bei der Arbeit.
- HR-Teams geben **mit 1,9-facher Wahrscheinlichkeit** an, dass ihre Programme Führungsfähigkeiten verbessert haben.
- Unternehmen erhalten **mit 1,6-fach höherer Wahrscheinlichkeit** hochwertige Führungsbewertungen.

Um eine zukunftsfähige Führung zu fördern, können Unternehmen gezielte Entwicklungsansätze übernehmen, die Führungskräfte befähigen, vorausdenken 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 Mitarbeitenden zu gestalten und so langfristigen Erfolg sicherzustellen.



Die Entwicklungslandschaft: Impulse für reales Wachstum

Das Ökosystem für die Führungskräfteentwicklung überdenken

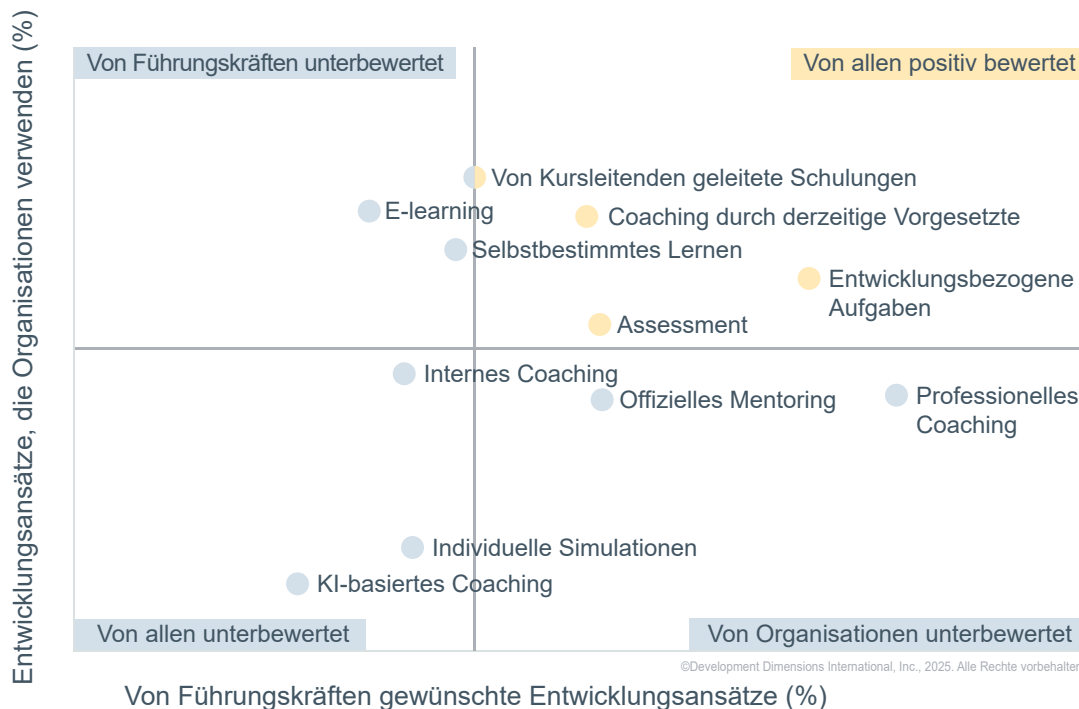
Bei der Entwicklung wird die Lücke zwischen dem, was Führungskräfte anstreben, und der Art und Weise, wie Organisationen Wachstum angehen, überbrückt. Wenn man betrachtet, dass 47 % der Führungskräfte unternehmensexterne Coachings positiv bewerten, und 46 % entwicklungsbezogene Aufgaben schätzen, wird deutlich, dass Führungskräfte sich personalisierte Erfahrungen wünschen. Und während Coaching für leitende Führungskräfte in bestimmten Situationen hilfreich sein kann, sehen nur die Hälfte der Unternehmen, die professionelles Coaching für Führungskräfte der unteren Ebenen anbieten, Ergebnisse. Professionelles Coaching kann teuer sein und ist nur bedingt skalierbar. Im Gegensatz dazu sind von einem Kursleiter geführte Schulungen (von 73 % der Unternehmen angeboten), E-Learning (68 %) und Coaching für Manager:innen (68 %) weiter verbreitet.

Aber die Vorstellung, dass Unternehmen zwischen verschiedenen Lernansätzen wählen müssen, ist grundlegend falsch. Die Führungskräfteentwicklung befindet sich im Wandel, da Führungskräfte sich sehr persönliche, zeitnahe Erfahrungen wünschen, die relevante, zukunftsorientierte Erkenntnisse für ihr besonderes Umfeld und ihr individuelles Potenzial liefern. Erkenntnisse können aus vielen Quellen kommen – von einer aufmerksamen Führungskraft, einer gezielten Beurteilung, engagierten Moderierenden, der Kollegschaft oder sogar von der KI-Beratung. **Der Schlüssel liegt nicht allein im Ansatz, sondern in der Fähigkeit, personalisiertes, kontextbezogenes Wissen zu vermitteln, das die Führungskräfte voranbringt.**

Unsere Ergebnisse bestätigen dies: Unternehmen, die fünf oder mehr Entwicklungsansätze verwenden, geben **mit 4,9-facher Wahrscheinlichkeit** an, dass ihre Programme die Führungsfähigkeiten verbessern. Zu den effektivsten Ansätzen gehören das Coaching durch eine aktuelle Führungskraft, internes Coaching, selbstgesteuertes Lernen, Assessments und KI-Erfahrungen wie Praxissimulationen und Chatbots.

Die wirksamsten Strategien zeigen, dass es bei der Personalisierung nicht um eine einzelne Maßnahme geht. Sie schaffen ein dynamisches, anpassungsfähiges Entwicklungsökosystem, das so individuell zugeschnitten wie das Coaching ist, aber auch skalierbar und auf die allgemeinen Unternehmensziele abgestimmt ist.

Was Führungskräfte wollen, was Unternehmen bieten



Siehe nächste Seite für Schwerpunktthemen ►

WORAUF

FOKUSSIERTEN

○ Strategische Ansätze zur personalisierten, skalierbaren Führungskräfteentwicklung

Die Zukunft der Führungskräfteentwicklung ist ein differenzierter, technologiegestützter Ansatz, der den individuellen Kontext und zukunftsorientiertes Wachstum in den Mittelpunkt jeder Lernerfahrung stellt. Um dies zu erreichen, können Organisationen sich bei ihrem Ansatz zur Entwicklung von Führungskräften auf vier entscheidende Strategien konzentrieren:

Zeitnahe, leicht zugängliche Entwicklung

Führungskräfte arbeiten in einem Umfeld mit hohem Druck, begrenzter Zeit und unmittelbaren Herausforderungen. Die Entwicklung muss sie dort abholen, wo sie sind, und ihnen zeitnahe Unterstützung und flexible Formate bieten, die sich in anspruchsvolle Zeitpläne einfügen. Der Schlüssel dazu ist die Schaffung eines Ökosystems, das verschiedene Ansätze – von digitalen Ressourcen bis hin zu Peer-Learning – miteinander verbindet und sicherstellt, dass die Führungskräfte genau das bekommen, was sie brauchen, wenn sie es brauchen.

Gezielte Assessments für individuelles Wachstum

Assessments sind ein wirksames Instrument, zum besseren Verständnis und zur Entwicklung von Führungskräften. Außer Selbsteinschätzungen sollten Unternehmen objektive, datengestützte Instrumente nutzen, um Führungskräfte bei der Ermittlung von Stärken und Wachstumsbereichen zu unterstützen und ihnen ein spezifisches, umsetzbares Feedback zu geben, das die persönliche Entwicklung fördert. Assessments können HR-Teams auch einen ganzheitlichen Überblick über Führungsfähigkeiten verschaffen und ihnen dabei helfen, gezieltere, relevante Gruppenentwicklungsinitiativen zu entwerfen, die sowohl den individuellen als auch den kollektiven Bedürfnissen gerecht werden.

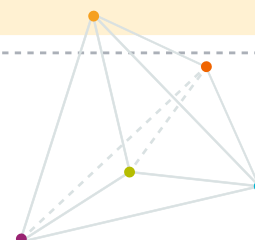
Manager:innen als wirksame Coaches

Wenn Manager:innen starke Coaching-Kompetenzen entwickeln, werden sie zu transformativen Führungskräften. Denn wenn Manager:innen gut coachen können sind, wünschen sich Führungskräfte **doppelt so häufig** mehr Coaching. Manager:innen-Coaching ermöglicht aussagekräftigere, konstruktive Leistungsgespräche und bietet Führungskräften das kontinuierliche, kontextbezogene Feedback, das sie sich wünschen. Investitionen in die Coaching-Kompetenzen von Manager:innen bauen eine Kultur des Lernens und der Unterstützung auf, die im gesamten Unternehmen Vertrauen schafft.

Zielgerichtete Übungswerkzeuge

Die Führungskräfteentwicklung scheitert oft daran, dass Theorie vermittelt wird, ohne sichere Räume für die Anwendung neuer Fähigkeiten zu schaffen. Innovative Unternehmen schließen diese Lücke, indem sie realistische Übungsumgebungen schaffen und dabei auch KI-basierte Simulationen und interaktive Lernwerkzeuge einsetzen. Diese zielgerichteten Übungswerkzeuge bieten skalierbare, sichere Lernumgebungen, die das Selbstvertrauen von Führungskräften stärken und die Beibehaltung und Anwendung von Kompetenzen erheblich fördern.

Durch die Umsetzung dieser strategischen Ansätze können Unternehmen Erfahrungen in der Führungskräfteentwicklung schaffen, die wirklich personalisiert und zukunftsorientiert sind, und sich sowohl am individuellen Potenzial als auch an den Unternehmenszielen orientieren.





Global Leadership Forecast 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 Unternehmensführung und Führung von Mitarbeitenden und ermöglichen Millionen von Führungskräften auf der ganzen Welt bislang unerreichte Erfolge.

Weitere Informationen finden Sie unter ddiworld.com.

Autoren

Stephanie Neal, M.A.

Director | Center for Analytics and Behavioral Research

Rosey Rhyne, M.A.

Senior Research Manager | Center for Analytics and Behavioral Research

Matt Paese, Ph.D.

Senior Vice President | Leadership Insights

Bruce Watt, Ph.D.

Senior Vice President | Europa, Australien und Indien

Verity Creedy

Vice President | Produktmanagement

Danksagungen

Forschungsberatung

Elsheba Abraham, Ph.D.
Liz Hogan

Redaktion

Rachel Friedrich
Caroline Shannon
Helene Michael

Grafikdesign

Stacy Infantozzi

Projektbeiträge von

Laura-Nelle Hurst
Amy Nagler