LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

LEAD.MARK®

FÜHRUNGSRADAR

Was Führungskräfte im Alltag herausfordert.

Empirische Analyse aktueller Führungsherausforderungen in Deutschland – 352 Praxisanalysen von Führungskräften aus 33 Unternehmen.

ZENTRALER BEFUND

Motivation ist die häufigste Führungsherausforderung – jede vierte Führungskraft nennt sie.



352	33	5	6,5
PRAXISANALYSEN	UNTERNEHMEN	BRANCHEN	JAHRE DATENBASIS

INHALT

Was dieser Report zeigt.

LEITFRAGE

Wo liegen die größten Herausforderungen moderner Führung?

Dieser Report beantwortet eine einzelne Frage: Welche Herausforderungen beschäftigen Führungskräfte in Deutschland tatsächlich – erhoben unmittelbar vor Beginn einer konkreten Führungskräfteentwicklung, in den eigenen Worten der Führungskräfte.

01	Executive Summary	Seite 3
02	Methodik und Grenzen	Seite 4
03	Die Top 10 Führungsherausforderungen	Seite 5
04	Einordnung für das Management	Seite 6
05	Externe Einordnung und Wirkungskette	Seite 7
06	LEAD.MARK® Leadership Challenge Index	Seite 8
07	Kompetenzlücken und Problemfelder	Seite 9
08	Branchen und Erfahrung im Vergleich	Seite 10
09	Insights und Originalstimmen	Seite 11
10	Handlungsempfehlungen, Trends und Fazit	Seite 12

Teil der Forschungsreihe des LEAD.MARK® Forschungsinstituts

01 · FÜHRUNGSBEDARF
Führungsradar
Was beschäftigt Führungskräfte?

02 · FÜHRUNGSERLEBEN
Leadership Research Report
Wie erleben Mitarbeitende Führung?

03 · PRAXISWIRKUNG
Wirkungsmonitor
Was dokumentieren Führungskräfte nach Trainings?

01 · EXECUTIVE SUMMARY

Eine datenbasierte Innensicht auf deutsche Führungsarbeit.

352	33	5	6,5
PRAXISANALYSEN	UNTERNEHMEN	BRANCHEN	JAHRE DATENBASIS

Die fünf zentralen Erkenntnisse

1

Beziehungskompetenz vor Fachwissen

Die vier am häufigsten genannten Herausforderungen – Motivation, Konfliktmanagement, Kommunikation, Teamentwicklung – sind ausnahmslos zwischenmenschlicher Natur.

2

Motivation ist Herausforderung Nr. 1

Jede vierte Führungskraft nennt Motivation ungefragt als größte Herausforderung der kommenden zwölf Monate – branchen- und hierarchieübergreifend, über sechs Jahre stabil.

3

Nüchterne Selbsteinschätzung

Der Durchschnittswert der Selbsteinschätzung liegt bei 6,4 von 10 Punkten. Niemand bewertet sich als vollständig kompetent.

4

Deutliche Branchenunterschiede

Produktion und Handel sind von Konflikt- und Kritikgesprächen geprägt, der Vertrieb von Verhandlung, der gemeinnützige Sektor von hoher Beziehungsdichte.

5

Gesprächspraxis statt Theorie

Kritik- und Motivationsgespräche werden häufiger als Trainingswunsch genannt als jedes strategische Thema. Der Bedarf ist gesprächspraktisch, nicht konzeptionell.

02 · METHODIK

Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

MERKMAL	AUSPRÄGUNG
Praxisanalysen (Datensätze)	**352**
Unternehmen / Organisationen	**33**
Branchen	**5 (Produktion, Handel, Vertrieb, Non-Profit, Netzwerk)**
Untersuchungszeitraum	**22.01.2020 – 30.06.2026**
Erhebungsform	**Freitextbasiert, vor Trainingsbeginn**
Anonymisierung	**Vollständig**

Vorgehen der Inhaltsanalyse

1 **Volltextauswertung**
Alle 352 Praxisanalysen entlang der Freitextfelder.

2 **Induktive Kategorienbildung**
20 Kategorien aus dem Datenmaterial, ohne Vorabliste.

3 **Systematische Codierung**
Aller Datensätze, Mehrfachcodierung möglich.

4 **Plausibilisierung**
Kreuzauswertung nach Unternehmen und Branche.

5 **Indexbildung und Insights**
Rangfolgen und Executive Insights aus den Häufigkeiten.

GRENZEN DER STUDIE

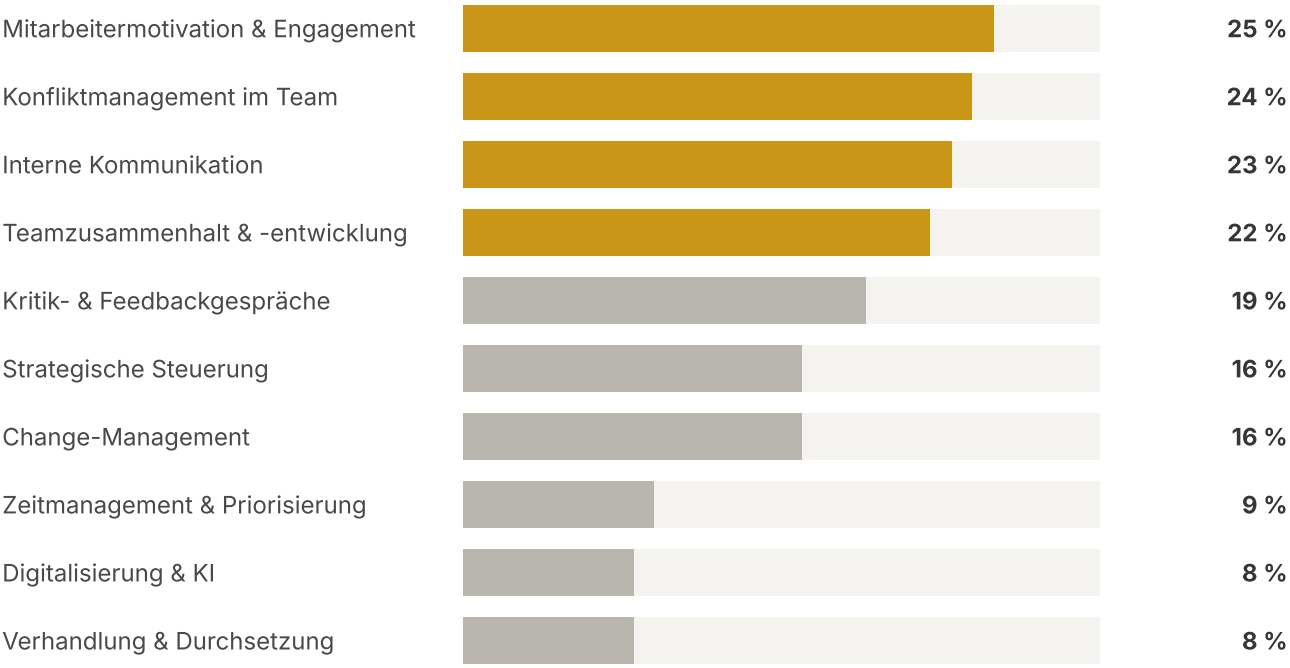
Die Stichprobe ist nicht repräsentativ für die deutsche Wirtschaft insgesamt, sondern spiegelt 33 Unternehmen aus fünf Branchen. Prozentwerte beschreiben Nennungshäufigkeiten, keine Kausalzusammenhänge. Die Teilnehmenden befanden sich jeweils am Beginn einer Führungskräfteentwicklung.

03 · RANGLISTE

Die Top 10 Führungsherausforderungen.

Anteil der Führungskräfte, die das Thema aktiv ansprechen (Mehrfachnennungen möglich, N = 352).

Nennungshäufigkeit in Prozent



Gold = die vier zwischenmenschlichen Spitzenthemen. Zusammen fast die Hälfte aller Nennungen.

KERNAUSSAGE

Die ersten fünf Plätze der Rangliste sind ausschließlich zwischenmenschlich – nicht fachlich oder strategisch.

04 · MANAGEMENTINTERPRETATION

Führung scheitert selten an Strategie.

Die Rangliste zeigt: Erst auf Rang 6 taucht ein klassisches Strategiethema auf. Führungskräfteentwicklung setzt deshalb dort an, wo der Bedarf tatsächlich liegt – bei Gesprächsführung, Motivation und Teamdynamik, nicht bei strategischen Rahmenmodellen.

> „Führung scheitert nicht an Strategie. Führung scheitert an **Motivation, Kommunikation und Konflikten**."

Mögliche Folgen ungelöster Beziehungsthemen

Einordnung auf Basis der Fachliteratur – nicht Gegenstand der Messung dieses Reports.

- Sinkende Mitarbeiterbindung und steigende Fluktuation
- Höhere Fehlzeiten bei ungelöster Beziehungsarbeit
- Geringere Veränderungsbereitschaft in Teams
- Niedrigere Produktivität durch ungeklärte Konflikte

05 · EXTERNE EINORDNUNG

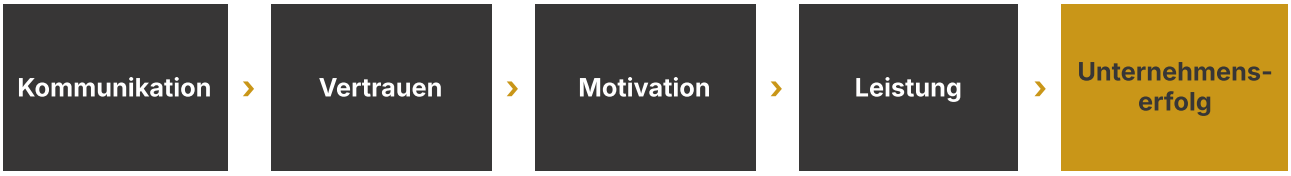
Abgleich mit dem Gallup Engagement Index.

Der Gallup Engagement Index 2025 zeigt: Nur 10 % der Beschäftigten in Deutschland weisen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. Beide Datensätze verweisen unabhängig voneinander auf denselben Engpass: Führung.

10 %	77 %	40 %	25 %	−41 %
HOHE EMOTIONALE BINDUNG	GERINGE EMOTIONALE BINDUNG	HOHE BINDUNG BEI FÜHRUNGSINVESTITIO	MOTIVATION ALS GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG	WENIGER FEHLZEITEN BEI HOHER BINDUNG
Gallup 2025	Gallup 2025	Gallup 2025	LEAD.MARK® 2026, N = 352	Gallup 2025

Gallup beziffert die volkswirtschaftlichen Kosten geringer Bindung auf 119 bis 142 Milliarden Euro jährlich. Externe Werte: Gallup Engagement Index Deutschland 2025.

Ein wiederkehrendes Muster in den Freitextantworten



Führungskräfte, die über Kommunikationsprobleme berichten, benennen fast immer im selben Atemzug auch Vertrauens- oder Motivationsthemen. **Die Kette ist nicht als Kausalzusammenhang belegt**, aber als wiederkehrendes sprachliches Muster klar erkennbar.

06 · INDEX

LEAD.MARK® Leadership Challenge Index.

Gibt an, wie häufig die fünf meistgenannten Beziehungsthemen im Durchschnitt genannt werden. Berechnet als Mittelwert ihrer Nennungshäufigkeiten.

22,6

PUNKTE VON 100 · N = 352

Mittelwert aus Motivation (25 %), Konfliktmanagement (24 %), Kommunikation (23 %), Teamentwicklung (22 %) und Kritik- und Feedbackgesprächen (19 %).

23,2

VORLÄUFIGE BERECHNUNG · N = 130

Nahezu unverändert bei wachsender Stichprobe – ein erster Hinweis auf die Stabilität des Musters.

Wofür der Index gedacht ist

- Jährlich fortgeschrieben, macht der Index sichtbar, ob Beziehungsthemen im Zeitverlauf häufiger oder seltener genannt werden.
- Ein steigender Wert zeigt, dass Beziehungsthemen häufiger genannt werden – nicht automatisch, dass der Druck im Führungsalltag steigt.
- Ob der Index das Verhältnis zu fachlich-strategischer Führung abbildet, ist damit noch nicht belegt; dafür wären ergänzende Auswertungen nötig.

07 · KOMPETENZLÜCKEN

Was Führungskräfte lernen wollen.

1 **Kritik- und Konfliktgespräche**
Sicher und ohne emotionale Eskalation führen.

2 **Delegation**
Aufgaben und Verantwortung ohne Kontrollverlust abgeben.

3 **Situative Führung**
Verhalten an Person und Situation anpassen.

4 **Selbstsicherheit in der Führungsrolle**
Besonders bei neu berufenen Führungskräften.

5 **Vom „Machen" zum „Enablen"**
Rollenwechsel zum Team-Coach.

> ÜBER 60 %
>
> der Befragten decken sich Herausforderung und gewünschte Kompetenzentwicklung nahezu deckungsgleich. Führungskräfte fragen selten nach Modellen, fast immer nach anwendbaren Gesprächsleitfäden für den nächsten schwierigen Moment.

Die sechs Problemfelder deutscher Führung

A
Beziehungsführung
Motivation, Kommunikation, Vertrauen und Akzeptanz – das größte Feld, in jeder Branche präsent.

B
Konfrontation & Kritik
Kritik-, Feedback- und Konfliktgespräche.

C
Veränderung & Zukunft
Change, Digitalisierung, Generationenwechsel.

D
Struktur & Steuerung
Zeitmanagement, Priorisierung, Delegation, Ziele.

E
Belastung & Bindung
Work-Life-Balance, Krankenstand, Fachkräftemangel.

F
Rolle & Selbstführung
Neue Führungsrolle, Selbstführung, Unsicherheit.

08 · VERGLEICH

Vier Branchen, vier Führungsprofile.

KATEGORIE	PRODUKTION	HANDEL	VERTRIEB	GEMEINNÜTZIG
Motivation & Engagement	23 %	35 %	11 %	42 %
Konfliktmanagement	26 %	35 %	2 %	33 %
Verhandlung & Durchsetzung	3 %	9 %	34 %	3 %
Teamentwicklung	23 %	13 %	30 %	25 %
Change-Management	16 %	13 %	16 %	19 %
Fachkräftemangel / Bindung	3 %	13 %	0 %	0 %

n = Produktion 205 · Handel 55 · Vertrieb 44 · Gemeinnützig 36. Führungsnetzwerk (n = 12) aus dem Branchenvergleich ausgeklammert.

Neue vs. erfahrene Führungskräfte

NEU BERUFEN

Formulieren ihre Herausforderungen auffallend konkret und rollenbezogen. Im Zentrum steht der Statuswechsel selbst – Delegation, Akzeptanz und Abgrenzung von der ehemaligen Kollegenrolle.

20–30 JAHRE ERFAHRUNG

Benennen seltener den eigenen Rollenwechsel und häufiger Systemthemen: Generationenwechsel, fehlende disziplinarische Handhabe in Matrixstrukturen, teils grundsätzliche Akzeptanzzweifel.

„Erfahrung schützt nicht vor Akzeptanzverlust. **Führung muss sich jeden Tag neu verdienen.**“

09 · INSIGHTS

Acht ausgewählte Erkenntnisse.

1. Nicht Fachwissen, sondern Beziehungskompetenz ist der Engpass: Die vier häufigsten Nennungen sind ausnahmslos zwischenmenschlicher Natur.
2. Jede vierte Führungskraft nennt Motivation ungefragt als größte Herausforderung der kommenden zwölf Monate – über sechs Jahre stabil.
3. Der gemeinnützige Sektor zeigt das dichteste Beziehungsprofil: höchste Motivations- (42 %) und zweithöchste Konfliktwerte (33 %).
4. Der Handel zeigt die höchsten Konfliktmanagement-Werte aller Branchen (35 %) – noch vor der klassischen Produktion.
5. Die durchschnittliche Selbsteinschätzung der Führungskompetenz liegt bei 6,4 von 10 – stabil über alle Jahre und Branchen.
6. Fachkräftemangel wird mit 13 % am häufigsten im Handel genannt, nicht in der klassischen Produktion.
7. In mehreren Praxisanalysen wird sogar die Führung des eigenen Vorgesetzten reflektiert – ein bislang unterschätztes Thema.
8. In praktisch keinem der 352 Datensätze wird Gehalt oder Vergütung als Herausforderung genannt.

Originalstimmen

> *„Zwei Mitarbeiterinnen haben im Team gekündigt. In der Regel kündigt man wegen der Vorgesetzten, nicht wegen der Firma."*

> *„Vom Kollegen zur Vorgesetzten – und damit einhergehend die Delegation von Aufgaben."*

> *„Wie kontrolliere ich, ohne zu kontrollieren?"*

> *„Wie kann ich als neue Führungskraft rasch Vertrauen, Respekt und Loyalität gewinnen?"*

10 · KONSEQUENZEN

Was Unternehmen daraus lernen können.

1

Beziehungskompetenz vor Methodenwissen

Formate, die konkrete Gesprächssituationen – Kritik, Motivation, Konflikt – trainieren, setzen genau beim berichteten Bedarf an.

2

Branchenspezifisch statt einheitlich

Produktionsnahe und vertriebsnahe Führungskräfte benötigen unterschiedliche Schwerpunkte statt eines identischen Programms.

3

Rollenwechsel aktiv begleiten

Neu berufene Führungskräfte durchlaufen einen klaren Statuswechsel-Moment. Gezielte Begleitung setzt genau dort an.

4

Führungsgrundsätze gemeinsam klären

Ein knapper, gemeinsam erarbeiteter Führungskompass schafft Orientierung – oft wirksamer als zusätzliche Einzeltrainings.

Fünf Beobachtungsrichtungen für 2027

- **KI verändert Kommunikation, bevor sie Prozesse verändert:** Erste KI-Nennungen betreffen Verunsicherung im Team, nicht Effizienz.
- **Motivation bleibt Herausforderung Nummer eins** – über sechs Erhebungsjahre stabil auf Rang 1.
- **Führung ohne Weisungsbefugnis nimmt zu:** Laterale Führung taucht branchenübergreifend auf.
- **Konfliktkompetenz gewinnt an Bedeutung:** bereits heute das zweitstärkste Themenfeld.
- **Führung wird stärker zur Beziehungsarbeit** – je größer die Datenbasis, desto deutlicher.

FAZIT

Die eigentliche Führungsarbeit findet im **nächsten schwierigen Gespräch** statt. Wer die Wirksamkeit von Führung steigern will, investiert zuerst in die Fähigkeit, schwierige Gespräche zu führen – nicht in ein weiteres Kompetenzmodell.

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeuten die Erkenntnisse für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, welche Führungsherausforderungen in Ihrer Organisation im Vordergrund stehen – und wie Ihre Führungskräfteentwicklung genau dort ansetzt.

LEAD.MARK® Forschungsinstitut
Achern · leadmark.de
Gesprächstermin: termin.leadmark.de/webseite

FÜHRUNG AUF DEN PUNKT