LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

LEAD.MARK®

LEADERSHIP RESEARCH REPORT

Was Mitarbeitende über Führung wirklich sagen.

Empirische Analyse von 541 Mitarbeitendenbefragungen aus sechs Organisationseinheiten zweier Unternehmensgruppen.

ZENTRALER BEFUND

Anerkennung zeigt den stärksten statistischen Zusammenhang mit der Weiterempfehlung.



541	6	2	22–24
BEFRAGTE MITARBEITENDE	ORGANISATIONS-EINHEITEN	UNTERNEHMENS-GRUPPEN	GEMESSENE DIMENSIONEN

INHALT

Was dieser Report zeigt.

LEITFRAGE

Welche Führungsmerkmale stehen mit Vertrauen, Anerkennung und Mitarbeiterbindung in Zusammenhang?

01	Executive Summary	Seite 3
02	Warum diese Studie und Methodik	Seite 4
03	Datenbasis und Grenzen	Seite 5
04	21 empirische Erkenntnisse	Seite 6
05	Alle Dimensionen im Vergleich	Seite 12
06	Was mit Weiterempfehlung zusammenhängt	Seite 14
07	Hidden Insights und Benchmark	Seite 15
08	Leadership Culture Index®	Seite 17
09	Insights und Originalstimmen	Seite 18
10	Handlungsempfehlungen, Trends und Fazit	Seite 20

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

Die fünf wichtigsten Erkenntnisse.

Über alle untersuchten Organisationen hinweg zeigen sich fünf Muster, die für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche unmittelbar relevant sind.

1

Anerkennung ist der am stärksten unterschätzte Führungshebel.

Wertschätzung ist mit 117 von 379 Freitextnennungen (31 %) der mit Abstand am häufigsten gewünschte Bestandteil eines Führungsleitbilds. Gleichzeitig zeigt Anerkennung in beiden Unternehmensgruppen den stärksten statistischen Zusammenhang mit der Weiterempfehlungsbereitschaft (r = 0,59 bzw. r = 0,58).

2

Zwischen den Unternehmensgruppen liegen 26,7 Indexpunkte.

Der Leadership Culture Index® liegt bei Unternehmensgruppe A bei 43,3, bei Unternehmensgruppe B bei 70,0 von 100. Die Daten deuten darauf hin, dass Führungskultur nicht allein von der Branche abhängt – und damit gestaltbar ist.

3

Veränderungsbereitschaft ist die schwächste gemessene Dimension.

Mit 3,92 von 10 Punkten liegt die wahrgenommene Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte in Unternehmensgruppe A niedriger als jede andere gemessene Dimension.

4

Vertrauen konzentriert sich auf die eigene Führungskraft.

Die Verlässlichkeit des direkten Vorgesetzten wird mit 5,68 von 10 spürbar besser bewertet als die Zufriedenheit mit der Unternehmensführung insgesamt (4,78).

5

Hohe Loyalität und geringe Anerkennung bestehen nebeneinander.

In Unternehmensgruppe B bewerten Mitarbeitende ihre Loyalität mit 8,38 von 10 – bei gleichzeitig niedrigster erlebter Anerkennungshäufigkeit dieser Gruppe (6,23).

02 · HINTERGRUND

Warum diese Studie?

Mitarbeiterbefragungen zeigen bislang nur einen Teil der Wahrheit.

Klassische Mitarbeiterbefragungen liefern Momentaufnahmen einzelner Organisationen. Sie beantworten, wie zufrieden eine Belegschaft an einem bestimmten Tag ist – nicht, welche Führungsmuster sich über Organisationen hinweg wiederholen.

Organisationsübergreifende Forschung zeigt, was einzelne Befragungen verbergen.

Erst der Vergleich zwischen sehr unterschiedlichen Organisationen – einer mittelständischen Unternehmensgruppe mit mehreren Standorten und einer gemeinnützigen Organisation mit dezentralen Standorten – macht sichtbar, welche Führungsphänomene übergreifend auftreten und welche kontextspezifisch sind.

Der LEAD.MARK® Leadership Research Report 2026 schließt diese Lücke.

Er führt anonymisierte Befragungsdaten aus sechs Organisationseinheiten und zwei Unternehmensgruppen zu einem Datensatz mit 541 Teilnehmenden zusammen. Er ist kein Ersatz für unternehmensspezifische Analysen, sondern ihre Ergänzung.

Methodik

Organisationen	**2 Unternehmensgruppen · 6 Organisationseinheiten**
Teilnehmende	**541 anonyme Befragte**
Erhebungszeitraum	**Juni 2024 bis Juni 2025**
Skalen	**1–10 (Zustimmung, Häufigkeit bzw. Zufriedenheit, je nach Frageformat)**
Anonymisierung	**Vollständig anonym erhoben, keine Rückführbarkeit auf Einzelpersonen oder Organisationen**
Gemessene Dimensionen	**22 (Unternehmensgruppe A) bzw. 24 (Unternehmensgruppe B)**
Statistische Verfahren	**Mittelwerte, Standardabweichungen, Rangfolgen, Pearson-Korrelationen, normalisierter Index (0–100)**

03 · DATENBASIS

Organisationsübersicht und Grenzen.

ORGANISATIONSEINHEIT	N	UNTERNEHMENSGRUPPE
Einheit A1	158	Unternehmensgruppe A
Einheit A2	117	Unternehmensgruppe A
Einheit A3	52	Unternehmensgruppe A
Einheit A4	37	Unternehmensgruppe A
Einheit B1 (Betriebe vor Ort)	157	Unternehmensgruppe B
Einheit B2 (Verwaltung)	20	Unternehmensgruppe B
Gesamt	541	

Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die teilnehmenden Organisationen nicht namentlich genannt.

GRENZEN DER STUDIE

Die beiden Unternehmensgruppen nutzten unterschiedlich formulierte Fragebögen (Zustimmungs- bzw. Zufriedenheitsskalen in Gruppe A, teils Häufigkeitsskalen in Gruppe B). Direkte Mittelwertvergleiche zwischen den Gruppen sind daher nur mit Vorsicht zu interpretieren. Alle Daten sind Querschnittsdaten – sie zeigen Zusammenhänge, keine Kausalität. Die Stichprobengrößen variieren zwischen 20 und 158 Teilnehmenden je Einheit; kleinere Einheiten wurden vorsichtiger interpretiert. Die Teilnahme war freiwillig; ein Selbstselektionseffekt kann nicht ausgeschlossen werden. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ für alle Unternehmen in Deutschland.

04 · KERNBEFUNDE

21 empirische Erkenntnisse.

Jede Aussage ist unmittelbar aus den Daten ableitbar. Korrelationen beschreiben Zusammenhänge, keine Ursachen.

01

Anerkennung ist der meistgewünschte Bestandteil eines Führungsleitbilds.

EMPIRISCHER BEFUND

117 von 379 Freitextantworten (31 %) nennen „Wertschätzung“ explizit – mit großem Abstand vor Kommunikation (67), Transparenz (58) und Respekt (51).

INTERPRETATION

Wertschätzung ist kein weicher Wunsch am Rande, sondern der am häufigsten spontan genannte Erwartungswert an Führung.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Anerkennung ist das Thema mit der größten Breitenwirkung im gesamten Datensatz.

02

Anerkennung zeigt zugleich den stärksten Zusammenhang mit Weiterempfehlung.

EMPIRISCHER BEFUND

Korrelation mit Weiterempfehlung: r = 0,589 (Unternehmensgruppe A, stärkster Einzelwert von 21 gemessenen Faktoren) und r = 0,576 (Unternehmensgruppe B, Anerkennungshäufigkeit).

INTERPRETATION

Der meistgenannte Wunsch und der stärkste statistische Zusammenhang fallen zusammen – ein in zwei Gruppen unabhängig beobachteter Befund.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Anerkennung setzt dort an, wo der stärkste Zusammenhang mit Weiterempfehlung und Arbeitgeberattraktivität besteht.

03

Veränderungsbereitschaft ist die am schwächsten bewertete Dimension.

EMPIRISCHER BEFUND

3,92 von 10 Punkten – der niedrigste Wert unter 22 gemessenen Dimensionen in Unternehmensgruppe A, niedriger als Führungskompetenz (4,25) oder Konfliktmanagement (4,22).

INTERPRETATION

Führungskräfte werden mehrheitlich als Bewahrer, nicht als Gestalter von Wandel wahrgenommen.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Veränderungskompetenz bietet sich als zentrales Thema der nächsten Führungskräfteentwicklung an.

04

Vertrauen konzentriert sich auf die direkte Führungskraft, nicht auf die Organisation.

EMPIRISCHER BEFUND

Verlässlichkeit des direkten Vorgesetzten: 5,68 von 10. Zufriedenheit mit der Unternehmensführung insgesamt: 4,78. Differenz: 0,90 Punkte.

INTERPRETATION

Vertrauen „vor Ort“ trägt eine Organisation, deren Führung als Ganzes schwächer bewertet wird als die einzelne Führungskraft.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Direkte Führungskräfte sind der wichtigste Vertrauensanker – ihre Entwicklung hat Priorität vor Top-down-Botschaften.

04 · KERNBEFUNDE · FORTSETZUNG

05

Kommunikationsdefizite werden als leistungsrelevant erlebt.

EMPIRISCHER BEFUND

Wahrgenommener Einfluss mangelnder Kommunikation auf die Arbeitsleistung: 5,70 von 10 – bei nur mittelmäßiger Kommunikationsklarheit (4,73).

INTERPRETATION

Beide Werte stützen sich gegenseitig: kein Ausreißer, sondern ein in sich konsistentes Muster.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Kommunikation ist aus Sicht der Mitarbeitenden kein reines Kulturthema, sondern ein Leistungsthema.

06

Zwischen den beiden Unternehmensgruppen liegen 26,7 Indexpunkte.

EMPIRISCHER BEFUND

Leadership Culture Index®: Unternehmensgruppe A 43,3 von 100, Unternehmensgruppe B 70,0 von 100.

INTERPRETATION

Die Daten deuten darauf hin, dass Führungskultur nicht allein von der Branche abhängt. Wegen unterschiedlicher Fragebögen ist der Vergleich mit Vorsicht zu interpretieren.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Führungskultur erscheint als gestaltbar – ein Argument für gezielte Führungsentwicklung.

07

Selbst innerhalb einer Unternehmensgruppe variiert die erlebte Führungsqualität deutlich.

EMPIRISCHER BEFUND

Index-Spanne innerhalb von Unternehmensgruppe A: 36,5 (Einheit A4) bis 44,6 (Einheit A2) – 8,1 Punkte Differenz unter gemeinsamer Konzernführung.

INTERPRETATION

Selbst unter identischer Konzernstruktur entstehen lokal sehr unterschiedliche Führungskulturen.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Standortverantwortliche profitieren von individueller Begleitung statt konzernweit standardisierter Programme.

08

Nachhaltigkeit wird hoch geschätzt – hängt aber kaum mit Loyalität zusammen.

EMPIRISCHER BEFUND

Wichtigkeit von Nachhaltigkeit: 7,39 (Unternehmensgruppe A) bzw. 8,62 (Unternehmensgruppe B) – jeweils unter den zwei höchsten Werten. Korrelation mit Weiterempfehlung: r = 0,13 bzw. r = 0,003.

INTERPRETATION

Nachhaltigkeit ist als Wert wichtig, steht aber statistisch kaum mit Loyalität oder Weiterempfehlung in Zusammenhang.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Nachhaltigkeitskommunikation stärkt Reputation und Identifikation – weniger die kurzfristige Bindung.

04 · KERNBEFUNDE · FORTSETZUNG

09

Loyalität übersteigt erlebte Anerkennung deutlich.

EMPIRISCHER BEFUND

Unternehmensgruppe B: Loyalität 8,38 von 10 gegenüber Anerkennungshäufigkeit 6,23 – dem niedrigsten Einzelwert dieser Gruppe.

INTERPRETATION

Hohe Loyalität und geringere erlebte Anerkennung bestehen nebeneinander. Eine mögliche Erklärung (Hypothese): Loyalität puffert fehlende Anerkennung ab – dies lässt sich mit den vorliegenden Daten nicht prüfen.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Hohe Loyalität sollte nicht automatisch als Zufriedenheit gelesen werden.

10

Führungskräfte werden eher als statisch denn als entwicklungsorientiert erlebt.

EMPIRISCHER BEFUND

Fähigkeit, sich selbst und Teams aktiv weiterzuentwickeln: 3,98 von 10 – zweitniedrigster Wert in Unternehmensgruppe A.

INTERPRETATION

Führung wird nicht als Entwicklungsprozess wahrgenommen, sondern als feststehender Zustand.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Führungskräfteentwicklung sollte nicht nur stattfinden, sondern für Mitarbeitende sichtbar werden.

11

Konfliktkompetenz ist im Kleinen vorhanden, im Großen weniger.

EMPIRISCHER BEFUND

Konfliktmanagement im Team: 5,26 von 10. Konfliktmanagement auf Unternehmensebene: 4,22 von 10. Differenz: 1,04 Punkte.

INTERPRETATION

Konfliktfähigkeit wird dort erlebt, wo Führungskräfte direkten Kontakt haben – und weniger auf höheren Ebenen.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Eskalationswege und Konfliktkultur verdienen auf oberer Führungsebene besondere Aufmerksamkeit.

12

Technologieeinführung wird kaum als Führungsleistung wahrgenommen.

EMPIRISCHER BEFUND

Effektivität der Technologie-Implementierung durch Führungskräfte: 4,35 von 10 – unteres Drittel aller gemessenen Dimensionen.

INTERPRETATION

Führungskräfte gelten eher als Verwalter denn als treibende Kraft der Digitalisierung.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Technologie- und Veränderungskompetenz gehören stärker in die Führungskräftequalifikation.

04 · KERNBEFUNDE · FORTSETZUNG

13

Klare Kompetenzrahmen fehlen.

EMPIRISCHER BEFUND

Klarheit der Kompetenzrahmen: 4,18 von 10 – deutlich unter dem Mittelfeld; gestützt durch zahlreiche Freitextnennungen zu unklaren Zuständigkeiten.

INTERPRETATION

Unklare Verantwortlichkeiten erzeugen strukturelle Reibungsverluste.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Rollenklarheit ist ein unterschätzter, vergleichsweise einfach zu bearbeitender Ansatzpunkt.

14

Der Wunsch nach Feedback übersteigt die erlebte Ermutigung, es zu geben.

EMPIRISCHER BEFUND

Ermutigung, Feedback zu geben: 4,77 von 10 – während Kommunikation und Feedback zu den meistgenannten Leitbild-Wünschen zählen.

INTERPRETATION

Es fehlt weniger am Bedürfnis nach Feedback als an der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit, es zu äußern.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Psychologische Sicherheit sollte vor neuen Feedback-Tools stehen.

15

Flexible Führung wird in Unternehmensgruppe B überdurchschnittlich positiv erlebt.

EMPIRISCHER BEFUND

Zufriedenheit mit Flexibilität in der Führung: 7,65 von 10 – oberes Drittel aller Werte dieser Gruppe.

INTERPRETATION

Dezentrale, ortsgebundene Teams erleben adaptive Führung besonders positiv.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Flexibilität als Führungsprinzip kann ein Vorbild für andere dezentrale Organisationen sein.

04 · KERNBEFUNDE · FORTSETZUNG

16

Die eigene Führungskraft wird in beiden Gruppen günstiger bewertet als die Organisation.

EMPIRISCHER BEFUND

Unternehmensgruppe A: direkte Führung 5,58 gegenüber Unternehmensführung 4,78 (Differenz 0,80). Unternehmensgruppe B: zugewiesene Führungskraft 7,74 gegenüber allgemeiner Organisationszufriedenheit 7,11 (Differenz 0,63).

INTERPRETATION

Das Muster zeigt sich in zwei völlig unterschiedlichen Organisationstypen – ein robuster Befund.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Kommunikation der Gesamtorganisation sollte über die direkten Führungskräfte laufen statt an ihnen vorbei.

17

Informiertheit über strategische Ziele bleibt in der Fläche mittelmäßig.

EMPIRISCHER BEFUND

Informiertheit über laufende Projekte und strategische Ziele: 4,29 von 10.

INTERPRETATION

Strategieverständnis „in der Fläche“ ist ein Schwachpunkt trotz übergeordneter Kommunikation.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Mehrstufige, kaskadierte Strategiekommunikation ist notwendig.

18

Teilhabe an Zielsetzungen hängt nur schwach mit Loyalität zusammen.

EMPIRISCHER BEFUND

Korrelation zwischen Einbindung in Zielsetzung/Vision und Weiterempfehlung: r = 0,197 (Unternehmensgruppe B) – deutlich schwächer als Anerkennung oder Unterstützung.

INTERPRETATION

Mitarbeitende wollen nicht zwingend mitentscheiden. Sie wollen in erster Linie ernst genommen werden.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Teilhabeformate ersetzen keine Anerkennung – beide erfüllen unterschiedliche Funktionen.

04 · KERNBEFUNDE · FORTSETZUNG

19

Erlebte Unterstützung zeigt den stärksten Zusammenhang mit Loyalität.

EMPIRISCHER BEFUND

Korrelation zwischen erlebter Unterstützung und Loyalität: r = 0,437 (Unternehmensgruppe B) – der höchste Einzelwert unter allen loyalitätsbezogenen Faktoren.

INTERPRETATION

Loyalität steht vor allem mit erlebter Unterstützung im Alltag in Zusammenhang – weniger mit strategischer Zielklarheit.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Unterstützungskultur – Erreichbarkeit, Mentoring, spürbarer Rückhalt – verdient hohe Priorität.

20

Führung wird innerhalb derselben Organisation sehr unterschiedlich erlebt.

EMPIRISCHER BEFUND

Standardabweichung bei Wertschätzung: 2,86; bei Zufriedenheit mit der direkten Führung: 2,84 – jeweils rund 30 % der Skalenbreite.

INTERPRETATION

Sehr gute und weniger gute Führung existieren nebeneinander in derselben Organisation.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

Führungskräftespezifische Begleitung setzt gezielter an als pauschale, organisationsweite Maßnahmen.

21

Konfliktmanagement und Nachhaltigkeit hängen am wenigsten mit Loyalität zusammen.

EMPIRISCHER BEFUND

Korrelation Konfliktmanagement (Unternehmensebene) mit Weiterempfehlung: r = 0,14. Wichtigkeit Nachhaltigkeit: r = 0,13.

INTERPRETATION

Beide Themen gelten als wichtig, stehen aber kaum mit Bindung oder Weiterempfehlung in Zusammenhang.

RELEVANZ FÜR DAS MANAGEMENT

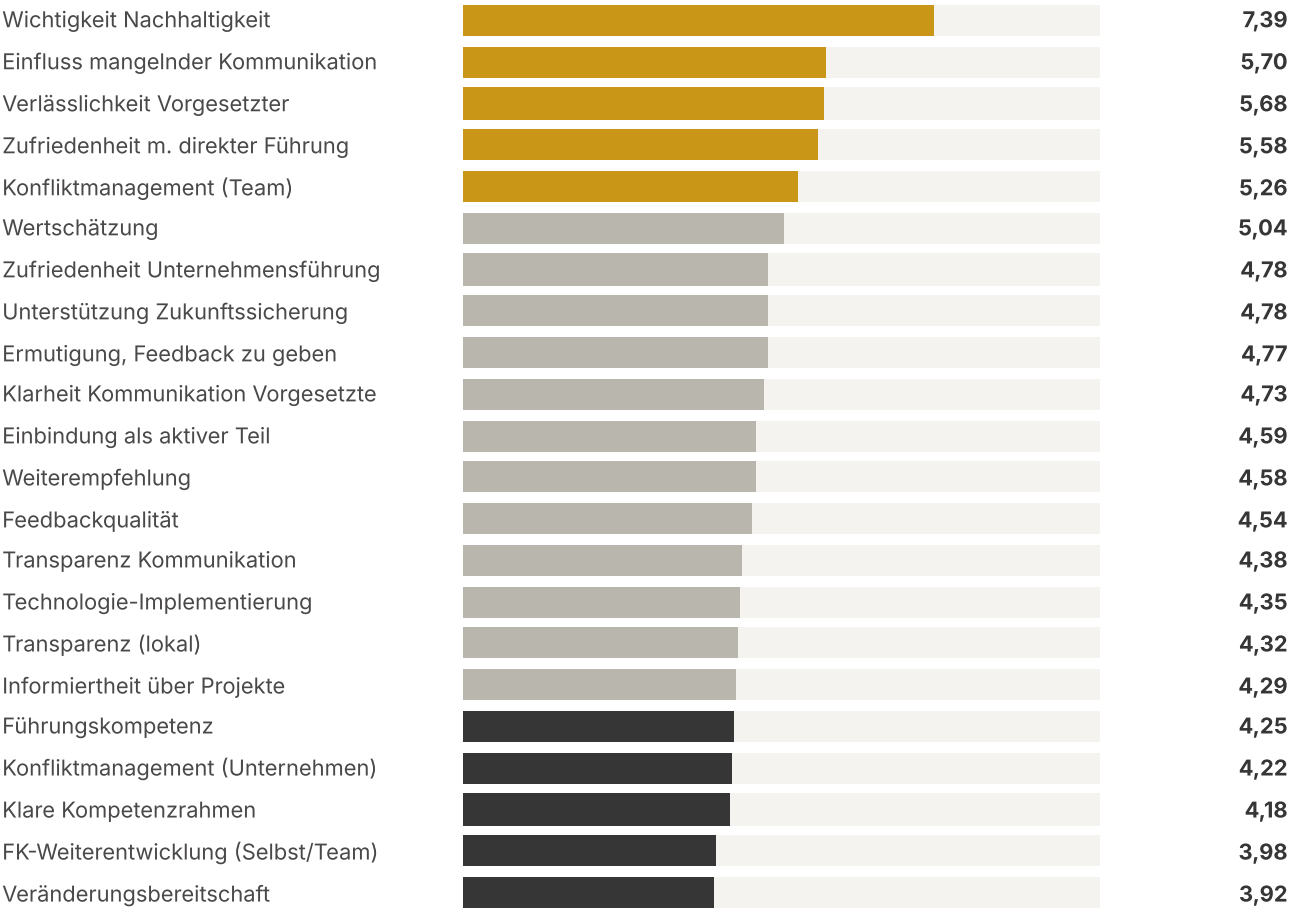
Bindungsmaßnahmen sollten vorrangig bei Anerkennung, Unterstützung und Führungskompetenz ansetzen.

05 · TOP RANKINGS

Alle Dimensionen im Vergleich.

Höchste und niedrigste Bewertungen – getrennt nach Unternehmensgruppe, da die Fragebögen unterschiedlich formuliert waren.

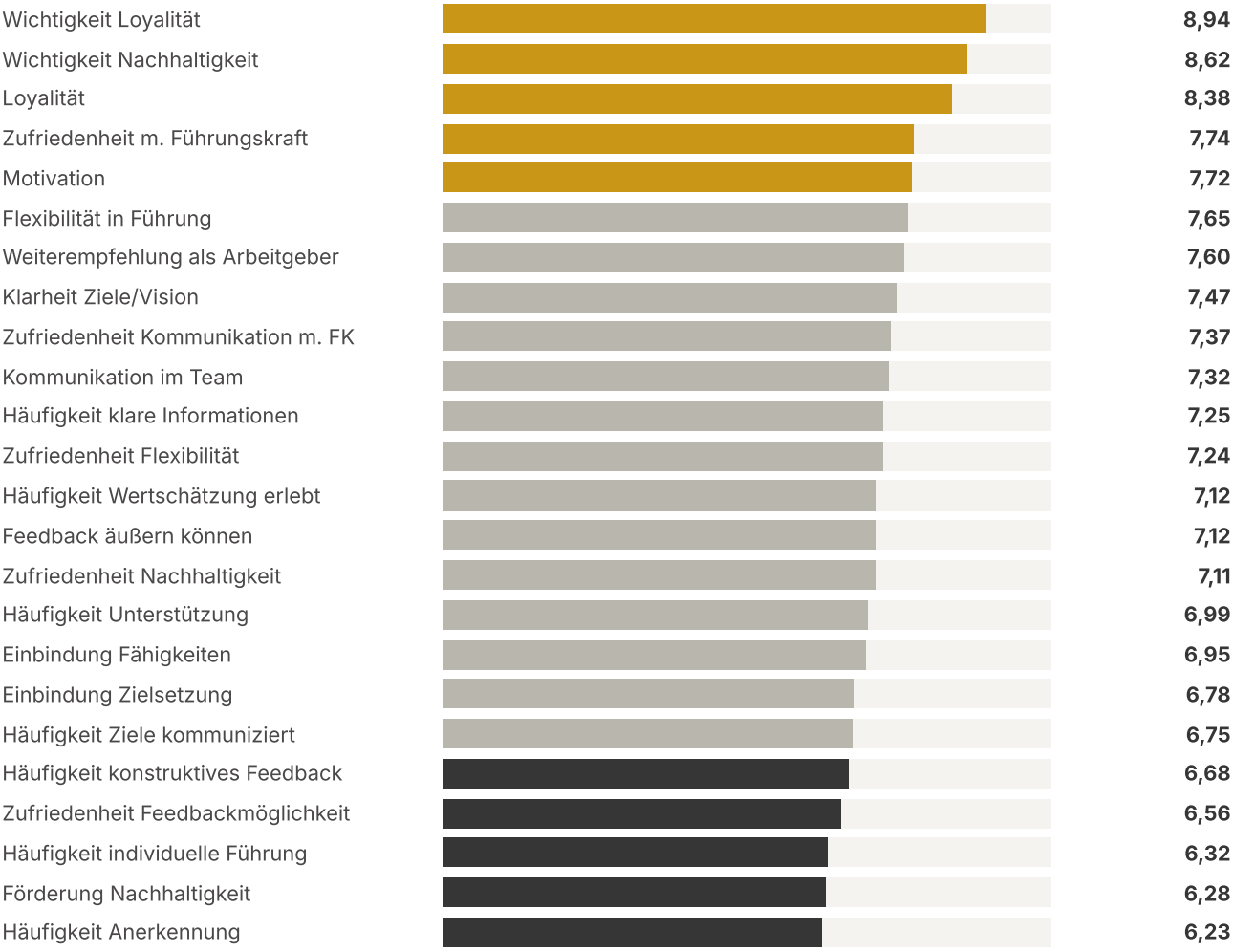
Unternehmensgruppe A · n = 364 · Mittelwert (Skala 1–10)



Gold = Top 5, Anthrazit = Bottom 5.

05 · TOP RANKINGS · FORTSETZUNG

Unternehmensgruppe B · n = 177 · Mittelwert (Skala 1–10)



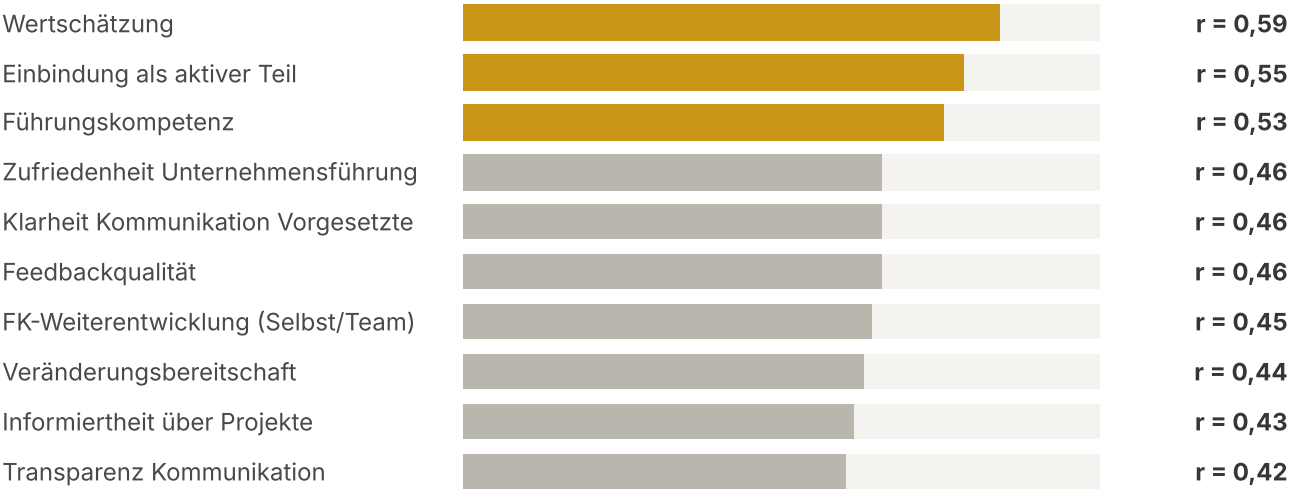
Gold = Top 5, Anthrazit = Bottom 5.

06 · ZUSAMMENHÄNGE

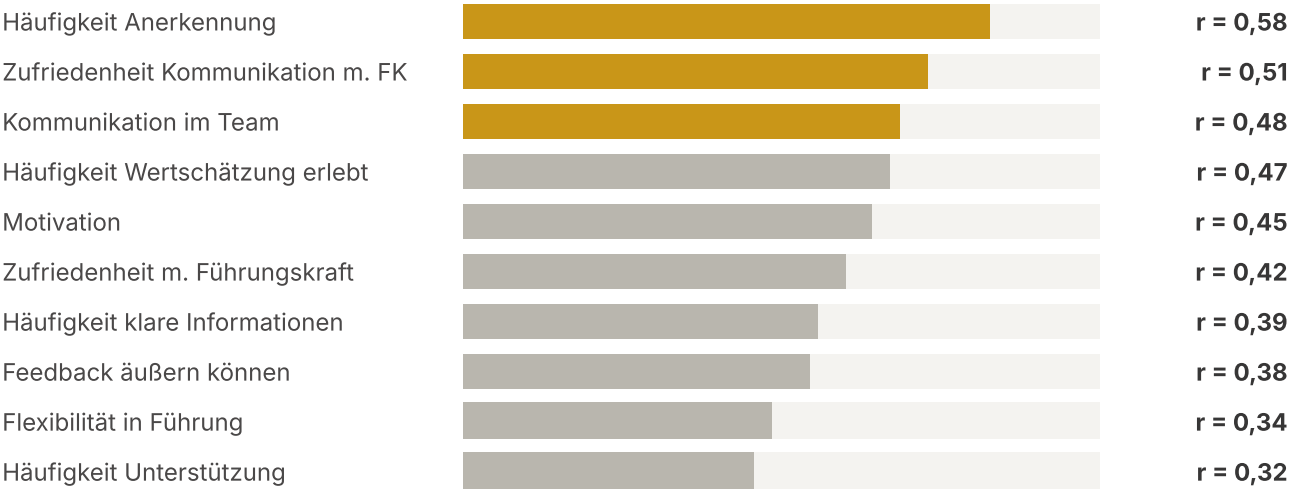
Was am stärksten mit Weiterempfehlung zusammenhängt.

Pearson-Korrelationen zwischen einzelnen Führungsdimensionen und der Weiterempfehlungsbereitschaft. Korrelationen beschreiben Zusammenhänge, keine Ursachen.

Unternehmensgruppe A



Unternehmensgruppe B



Anerkennung und Wertschätzung führen die Rangfolge in beiden Gruppen an. Nachhaltigkeit und Konfliktmanagement auf Unternehmensebene zeigen in beiden Gruppen die schwächsten Zusammenhänge.

07 · HIDDEN INSIGHTS

Was auf den ersten Blick nicht sichtbar ist.

Muster, die erst im Zusammenspiel mehrerer Kennzahlen erkennbar werden.

1

Hohe Loyalität trotz niedriger Anerkennung

In Unternehmensgruppe B ist Loyalität (8,38) einer der höchsten Werte – während Anerkennungshäufigkeit (6,23) der niedrigste ist. Beides besteht nebeneinander. Ob Loyalität fehlende Anerkennung kompensiert, ist eine Hypothese, die Folgeerhebungen prüfen sollten.

2

Vertrauen in die Führungskraft übersteigt Vertrauen in die Organisation

In beiden Unternehmensgruppen wird die direkte Führungskraft günstiger bewertet als die Organisation insgesamt – unabhängig von Branche, Größe und Fragebogen. Führung wirkt lokal stärker als zentral.

3

Nachhaltigkeit: hoch geschätzt, aber kaum bindungsrelevant

Nachhaltigkeit gehört in beiden Gruppen zu den höchstbewerteten Werten (7,39 / 8,62), korreliert aber kaum mit Weiterempfehlung (r = 0,13 / r = 0,003) – wichtig für Identifikation, aber kein Differenzierungsmerkmal im Führungsalltag.

4

Große Streuung innerhalb der Organisationen

Innerhalb einzelner Standorte liegen Standardabweichungen bei bis zu 30 % der Skalenbreite. Die einzelne Führungskraft macht einen größeren Unterschied als die Organisationszugehörigkeit.

5

Führung wird zunehmend als diffus erlebt

In mehreren offenen Antworten hinterfragen Mitarbeitende den Fragebogen selbst („Wer sind denn die Führungskräfte?“) – ein Hinweis, dass Führung in großen, mehrstufigen Organisationen als diffuses statt personalisiertes Konstrukt erlebt wird.

07 · BENCHMARK

Muster, die sich über alle Organisationen hinweg zeigen.

Wiederkehrende Muster – in allen sechs Organisationseinheiten nachweisbar

- Die direkte Führungskraft wird durchgängig günstiger bewertet als die Organisation insgesamt.
- Anerkennung und Wertschätzung zählen in jeder Organisation zu den am stärksten mit Loyalität bzw. Weiterempfehlung korrelierten Faktoren.
- Nachhaltigkeit wird überall als wichtig eingestuft, ist aber nirgends stark mit Bindung verknüpft.
- Innerhalb jeder Organisation ist die Streuung zwischen einzelnen Führungskräften größer als zwischen Organisationen.

Organisationsspezifische Muster – nicht verallgemeinerbar

- Veränderungsbereitschaft ist in Unternehmensgruppe A auffällig schwach; in Unternehmensgruppe B wurde dazu kein direktes Äquivalent erhoben.
- Flexibilität in der Führung wird in Unternehmensgruppe B überdurchschnittlich positiv erlebt – vermutlich begünstigt durch die dezentrale, standortbasierte Arbeitsstruktur.
- Die Streubreite der Führungsqualität zwischen einzelnen Standorten ist in Unternehmensgruppe A deutlich größer als zwischen den beiden Einheiten von Unternehmensgruppe B.

08 · LEAD.MARK® INDEX

Der Leadership Culture Index®.

Ein normierter Index (0–100) aus fünf über beide Fragebögen hinweg vergleichbaren Kernkonstrukten: Anerkennung, Kommunikation der Führungskraft, Feedbackqualität, Zufriedenheit mit der direkten Führung und Weiterempfehlungsbereitschaft.

52,1
GESAMT-INDEX
Alle 541 Befragten

43,3
UNTERNEHMENSGRUPPE A
4 Einheiten, n = 364

70,0
UNTERNEHMENSGRUPPE B
2 Einheiten, n = 177

KONSTRUKTION DES INDEX

Jede der fünf Teildimensionen wird auf der ursprünglichen 1–10-Skala erhoben, linear auf 0–100 transformiert ((Wert − 1) / 9 × 100) und anschließend ungewichtet gemittelt. Der Index ist bewusst konservativ konstruiert: Er bildet keine Kausalität ab, sondern einen beschreibenden Kulturwert, der sich wiederholt messen lässt, um Veränderung über Zeit sichtbar zu machen.

Der Index ist als laufendes Instrument gedacht, nicht als einmalige Momentaufnahme. Erst Folgeerhebungen zeigen Entwicklung über Zeit.

09 · RESEARCH INSIGHTS

Zwölf Leitsätze aus den Daten.

01 Führung entsteht im Alltag. Nicht im Leitbild.

02 Hohe Loyalität ist nicht automatisch ein Zeichen von Zufriedenheit.

03 Mitarbeitende vertrauen Menschen. Nicht Organigrammen.

04 Wer Wandel nicht vorlebt, dem wird auch nicht gefolgt.

05 Kommunikation ist keine Nebensache – sie wird als leistungsrelevant erlebt.

06 Gute Führung beginnt dort, wo Feedback selbstverständlich wird.

07 Nachhaltigkeit überzeugt im Leitbild – Anerkennung im Alltag.

08 Konfliktkompetenz endet oft genau dort, wo sie am dringendsten gebraucht wird.

09 Die größten Unterschiede in der Führung entstehen nicht zwischen Unternehmen, sondern zwischen Menschen.

10 Unterstützung hängt stärker mit Bindung zusammen als Zielklarheit.

11 Rollenklarheit ist unglamourös – und ein oft unterschätzter Ansatzpunkt.

12 Führungskultur ist keine Konstante. Sie ist eine Entscheidung, die jeden Tag neu getroffen wird.

09 · ORIGINALSTIMMEN

Was Mitarbeitende sagen.

Anonymisierte Freitextantworten, gekürzt. Personen- und Organisationsbezüge wurden entfernt.

„Führungskräfte sollten auch dafür sorgen können, dass Teamwork funktioniert. Für gute und einheitliche Kommunikation eignen sich Teammeetings oder auch abteilungsübergreifende Meetings."

UNTERNEHMENSGRUPPE A

„Fehlende Verlässlichkeit und ehrliche Umgangsweise."

UNTERNEHMENSGRUPPE A

„Steht der Vorgesetzte hinter ihnen, wenn es drauf ankommt? Wie geht der Vorgesetzte mit ihren Bedürfnissen um?"

UNTERNEHMENSGRUPPE A

„Es ist schade, dass viele Leute sehr eingefahren sind. Veränderungen sind nur sehr schwer möglich."

UNTERNEHMENSGRUPPE A

„Mit meinem direkten Vorgesetzten bin ich sehr zufrieden, mit der Geschäftsführung meist zufrieden."

UNTERNEHMENSGRUPPE A

„Einsatz der Personalien nach Fähigkeiten und nicht nach Beliebtheit beim Vorgesetzten."

UNTERNEHMENSGRUPPE A

„Ich würde mich freuen, wenn wir als Mitarbeiter vor Ort mehr Informationen über die aktuelle Situation in der Organisation erhalten."

UNTERNEHMENSGRUPPE B

„Zwischen „Theorie" und Praxis vor Ort sind oftmals riesengroße Klüfte und scheinbar wenig Verständnis zu erkennen."

UNTERNEHMENSGRUPPE B

„Danke für viel Unterstützung. Gerne mehr davon."

UNTERNEHMENSGRUPPE B

„Es muss viel mehr darauf hingearbeitet werden, ein Team zu werden, das ein gemeinsames Ziel hat."

UNTERNEHMENSGRUPPE B

10 · KONSEQUENZEN

Handlungsempfehlungen.

Aus den Daten abgeleitet – keine allgemeinen Managementratschläge.

1

Anerkennung priorisieren.

Anerkennung ist der meistgewünschte Leitbildwert und zeigt den stärksten Zusammenhang mit Weiterempfehlung. Kaum ein anderer Ansatzpunkt verbindet so viel Relevanz mit so überschaubarem Aufwand.

2

Veränderungskompetenz gezielt entwickeln.

Mit 3,92 von 10 ist Veränderungsbereitschaft der schwächste Wert in Gruppe A. Führungskräfteentwicklung sollte hier ansetzen, bevor neue Change-Programme starten.

3

Direkte Führungskräfte als Kommunikationsanker stärken.

Da sich Vertrauen auf die direkte Führungskraft konzentriert, sollte strategische Kommunikation über sie laufen – nicht an ihr vorbei.

4

Standortspezifisch statt konzernweit begleiten.

Die Streuung zwischen Standorten und einzelnen Führungskräften ist groß. Individuelle Begleitung setzt gezielter an als Standardprogramme.

5

Psychologische Sicherheit vor neuen Feedback-Tools schaffen.

Der Wunsch nach Feedback ist da; die Ermutigung, es zu äußern, fehlt. Ohne psychologische Sicherheit bleiben neue Instrumente wirkungslos.

6

Den Leadership Culture Index® wiederholt einsetzen.

Führungskultur lässt sich nur im Verlauf, nicht in der Momentaufnahme beurteilen. Folgeerhebungen machen Entwicklung sichtbar.

10 · AUSBLICK UND FAZIT

Beobachtungsrichtungen.

Für belastbare Trendaussagen ist eine Wiederholungsmessung erforderlich. Die folgenden Beobachtungen sind als Richtungen zu verstehen, nicht als belegte Trends.

- **Nachhaltigkeit etabliert sich als Erwartungshaltung** – in beiden Gruppen unter den zwei höchsten Werten.
- **Anerkennung wird zum Differenzierungsmerkmal** – gerade in einem Arbeitsmarkt mit zunehmendem Fachkräftewettbewerb.
- **Dezentrale Führungsmodelle könnten an Bedeutung gewinnen** – die positive Bewertung flexibler Führung in Gruppe B sollte in Folgeerhebungen weiterverfolgt werden.

Fazit

Führungskultur ist messbar, vergleichbar und gestaltbar. Über 541 Befragte, sechs Organisationseinheiten und zwei sehr unterschiedliche Unternehmensgruppen hinweg zeigt sich ein konsistentes Muster: **Anerkennung ist der meistgewünschte Bestandteil eines Führungsleitbilds und zeigt zugleich den stärksten statistischen Zusammenhang mit Loyalität und Weiterempfehlung** – in beiden Gruppen unabhängig voneinander beobachtet.

Der deutliche Unterschied zwischen den beiden Unternehmensgruppen deutet darauf hin, dass Führungskultur kein Naturgesetz der Branche ist, sondern mit konkreten Führungsentscheidungen zusammenhängt. Organisationen, die in Anerkennung, Veränderungskompetenz und ihre direkten Führungskräfte investieren, setzen genau dort an, wo die Daten den größten Bedarf zeigen.

> „Die Daten zeigen: Wertschätzung ist nicht die weiche Seite der Führung. **Sie ist ihr stärkster messbarer Ansatzpunkt.**“

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeuten die Erkenntnisse für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, wie Mitarbeitende Führung in Ihrer Organisation erleben – und wo Ihre Führungskräfteentwicklung am wirksamsten ansetzt.

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

FÜHRUNG AUF DEN PUNKT