METASTUDIE · SEKUNDÄRANALYSE

LEAD.MARK®

WAS FÜHRUNG WIRKSAM MACHT

Was die Forschung über erfolgreiche Führung wirklich zeigt – und welches Verhalten nachweislich schadet.

Metastudie: Auswertung von 20 Quellen – 12 internationale und deutsche Metaanalysen, deutsche Betriebsdaten und aktuelle Befragungen zu Bindung, Feedback und Fluktuation – mit dem LEAD.MARK® Führungsstandard und Best Practices für Geschäftsführung und Personalleitung.

ZENTRALER BEFUND

Führung ist der stärkste beeinflussbare Hebel für Leistung, Bindung und Gesundheit – und sie ist erlernbar.



20 QUELLEN · EIN STANDARD

12	200.000+	10 %	66 %
METAANALYSEN	TEILNEHMENDE	HOCH GEBUNDEN	ERFOLGSCHANCE FÜHRUNGSTRAINING

INHALT

Was diese Metastudie zeigt.

LEITFRAGE

Was müssen Führungskräfte nachweislich tun, damit Menschen gut arbeiten, gesund bleiben und Ergebnisse entstehen – und was sollten sie unbedingt lassen?

Diese Metastudie wertet **20 Quellen** aus: 12 internationale und deutsche Metaanalysen mit zusammen weit über 200.000 Teilnehmenden, zwei Forschungsübersichten, zwei deutsche Betriebsstudien zu Managementqualität und Produktivität sowie aktuelle Befragungen zu Bindung, Feedback und Fluktuation in Deutschland. Sie beantwortet nicht, welcher Führungsstil der beste ist, sondern **welches konkrete Verhalten wirkt**.

01	Executive Summary	Seite 3
02	Methodik und Quellen	Seite 4
03	Führung in Deutschland	Seite 6
04	Was Führung bewirkt	Seite 7
05	Beziehung, Vertrauen, Sicherheit	Seite 8
06	Ziele, Spielraum, Feedback	Seite 9
07	Was nachweislich schadet	Seite 10
08	Gesundheit und Bindung	Seite 11
09	Der wirtschaftliche Hebel	Seite 12
10	Der LEAD.MARK® Führungsstandard	Seite 13
11	Führungsmythen im Faktencheck	Seite 14
12	Best Practice: Rahmen setzen	Seite 15
13	Best Practice: im Alltag führen	Seite 16
14	Fahrplan und Checkliste	Seite 17
15	Grenzen und Quellen	Seite 18

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?

METASTUDIE
Führungswirksamkeit
Was macht Führung nachweislich wirksam?

Eigene Erhebungen: 01 bis 03. Metastudien werten Studien Dritter aus, bisher zu hybrider Arbeit, Generationen sowie KI und Führung.

01 · EXECUTIVE SUMMARY

Führung wirkt. Im Guten wie im Schlechten.

20	10 %	20 %	66 %
QUELLEN, DAVON 12 METAANALYSEN	DER BESCHÄFTIGTEN SIND HOCH GEBUNDEN	ERHALTEN WÖCHENTLICH HILFREICHES FEEDBACK	ERFOLGSCHANCE VON FÜHRUNGSTRAINING

Die sechs zentralen Erkenntnisse

1 **Klarheit und Beziehung gehören zusammen**
Inspirierende Führung (ρ = 0,44) und das Verknüpfen von Leistung mit Anerkennung (0,39) wirken fast gleich stark. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung hängen gleich stark mit Teamleistung zusammen.
JUDGE 2004 · CERI-BOOMS 2017

2 **Vertrauen ist der Motor der Leistung**
Die Qualität der Beziehung zur Führungskraft hängt mit Leistung zusammen, auch mit objektiv gemessener. Vertrauen in die Führungskraft ist dabei der stärkste Vermittler.
MARTIN 2016

3 **Sicherheit und Spielraum setzen Leistung frei**
Wer offen sprechen kann und Entscheidungsspielraum hat, ist motivierter und leistet mehr. Kontrolle allein erzeugt keine innere Motivation.
FRAZIER 2017 · SLEMP 2018

4 **Feedback hilft – aber nicht automatisch**
Mehr als ein Drittel der Feedbackinterventionen verschlechterte die Leistung. Wirksam ist Feedback, das auf die Aufgabe zielt, nicht auf die Person.
KLUGER 1996

5 **Schlechte und fehlende Führung schaden messbar**
Destruktive Führung geht mit weniger Zufriedenheit, mehr schädlichem Verhalten und schlechterer psychischer Gesundheit einher. Auch passives Wegsehen schadet.
MACKEY 2021 · NEGT 2023 · JUDGE 2004

6 **Gute Führung ist erlernbar**
In 200 Interventionsstudien erreichten Teilnehmende mit 66 % Wahrscheinlichkeit bessere Ergebnisse. Doch nur 40 % der Führungskräfte in Deutschland erhielten im letzten Jahr ein Coaching.
AVOLIO 2009 · GALLUP 2025

KERNAUSSAGE

In Deutschland fehlt es nicht an Leistungsbereitschaft, sondern an Führung, die Klarheit gibt, Vertrauen aufbaut und hinschaut. Genau das lässt sich trainieren.

02 · METHODIK

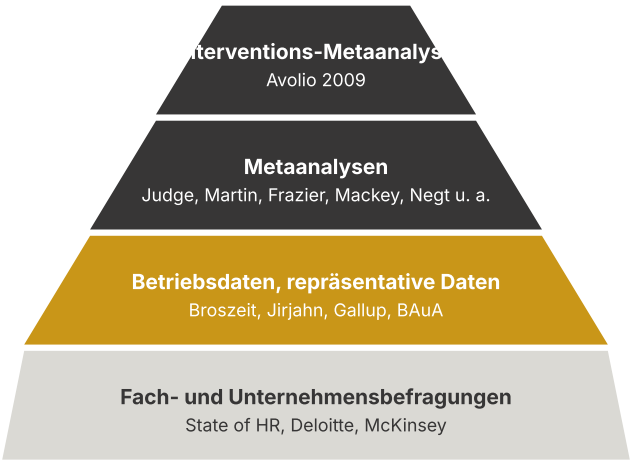
So entsteht eine Metastudie.

Diese Ausgabe beruht **nicht auf eigenen Erhebungen** des LEAD.MARK® Forschungsinstituts. Sie ist eine **Sekundäranalyse** veröffentlichter Studien, gewichtet nach Aussagekraft und verdichtet zu belastbaren Kernaussagen.

Vorgehen in vier Schritten

1. **Auswahl**
   Ausgangsliste mit 27 Einträgen, davon 23 verschiedene Veröffentlichungen. 17 lagen im Volltext vor, ergänzt um 6 aktuelle Quellen zu Deutschland.
2. **Prüfung**
   Kennzahlen wurden direkt aus den Volltexten übernommen. Studien ohne Volltext wurden nicht verwendet.
3. **Bewertung**
   Evidenzstärke 1 bis 4 nach Design, Stichprobe und Übertragbarkeit.
4. **Übersetzung**
   Verdichtung zu einem Führungsstandard und Best Practices für Unternehmen in Deutschland.

Evidenzpyramide dieser Studie



■■■■ Metaanalyse, Forschungssynthese
■■■□ Betriebsdaten, repräsentative Befragung, Review
■■□□ Fach- oder Unternehmensbefragung

SO LESEN SIE DIE ZAHLEN

Metaanalysen berichten meist **Korrelationen (ρ oder r)** zwischen −1 und +1. Als Faustregel gilt: **0,10 klein, 0,30 mittel, 0,50 groß**. Korrelationen zeigen Zusammenhänge, keine Ursachen. Effekte verschiedener Studien sind nicht addierbar, und Metaanalysen können sich auf dieselben Primärstudien stützen, etwa die BAuA-Arbeiten von Pundt und Montano.

02 · QUELLENBASIS

20 Quellen, eine Synthese.

Metaanalysen zeigen, was über Tausende Studien hinweg trägt. Deutsche Betriebsdaten und Befragungen zeigen, wo Unternehmen heute stehen.

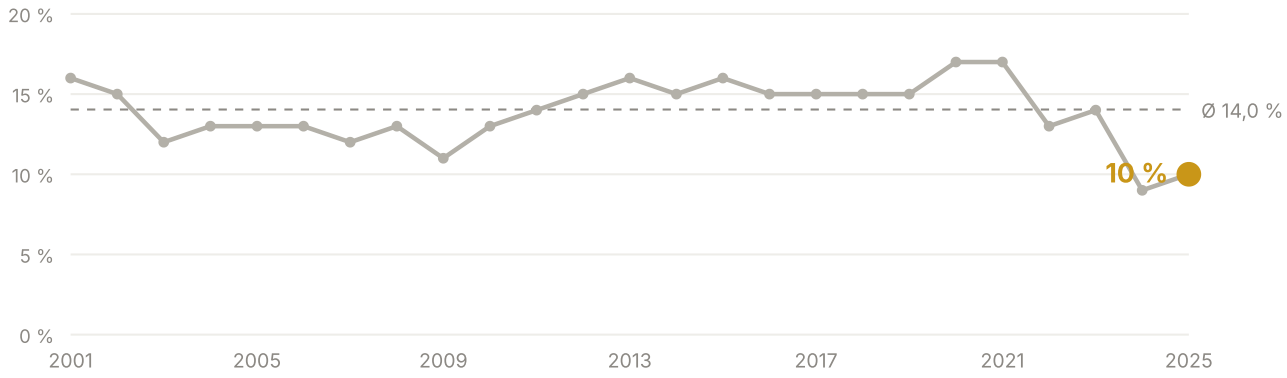
STUDIE	HERAUSGEBER	STICHPROBE	DESIGN	EVIDENZ
Transformational and Transactional Leadership JUDGE 2004 · DE	Judge, Piccolo, J. Appl. Psychology	87 Quellen, 626 Korrelationen	Metaanalyse	■■■■
A Meta-Analytic Review of Leadership Impact Research AVOLIO 2009 · DE	Avolio et al., Leadership Quarterly	200 Labor- und Feldstudien	Metaanalyse von Interventionen	■■■■
Task- and Person-Focused Leadership and Team Performance CERI-BOOMS 2017 · DE	Ceri-Booms, Curşeu, Oerlemans	89 Stichproben	Metaanalyse	■■■■
Leadership and Adaptive Performance BONINI 2024 · DE	Bonini et al., PLOS ONE	32 Stichproben, 11.640 Personen	Metaanalyse	■■■■
A Practically Useful Theory of Goal Setting LOCKE & LATHAM 2002 · DE	Locke, Latham, American Psychologist	100+ Aufgaben, 40.000+ Personen	Forschungssynthese	■■■■
Leader–Member Exchange and Performance MARTIN 2016 · DE	Martin et al., Personnel Psychology	262 Stichproben	Metaanalyse	■■■■
Psychological Safety: A Meta-Analytic Review FRAZIER 2017 · DE	Frazier et al., Personnel Psychology	136 Stichproben, 22.000+ Personen	Metaanalyse	■■■■
Leader Autonomy Support in the Workplace SLEMP 2018 · DE	Slemp et al., Motivation and Emotion	72 Studien, 32.870 Personen	Metaanalyse	■■■■
The Effects of Feedback Interventions on Performance KLUGER 1996 · DE	Kluger, DeNisi, Psychological Bulletin	607 Effekte, 23.663 Beobachtungen	Metaanalyse	■■■■
The Dark Side of Leadership MACKEY 2021 · DE	Mackey et al., J. Business Research	418 Stichproben, 123.511 Personen	Metaanalyse	■■■■
Team Reflexivity and Team Outcomes YIN 2024 · DE	Yin et al., Adv. Psychological Science	96 Studien, 9.052 Personen	Metaanalyse (engl. Abstract)	■■■□
Destruktive Führung und psychische Gesundheit NEGT 2023 · DE	Negt, Z. Arbeitswissenschaft	36 Primärstudien	Metaanalyse	■■■■
Leadership, Mental Health and Job Performance MONTANO 2017 · DE	Montano et al., J. Organiz. Behavior	Primärstudien aus 6 Führungskategorien	Metaanalyse	■■■■
Führung und psychische Gesundheit PUNDT 2018 · DE	Pundt et al., BAuA	217 Studien, 703 Zusammenhänge	Scoping Review	■■■□
Management Practices and Productivity in Germany BROSZEIT 2016 · DE	Broszeit et al., IZA DP 10370	1.927 Betriebe	Betriebsbefragung	■■■□
Management Practices, Health Promotion, Productivity JIRJAHN 2025 · DE	Jirjahn, Mohrenweiser, IZA DP 18059	Betriebe in Deutschland	Panelanalyse	■■■□
Engagement Index Deutschland 2025 GALLUP 2025 · DE	Gallup	ca. 1.700 Beschäftigte	Repräsentative Befragung	■■■□
State of HR in Deutschland 2026 STATE OF HR 2026 · DE	DGFP, Gallup	312 HR-Fach- und Führungskräfte	Fachbefragung	■■□□
Fluktuation und deren Auswirkung DELOITTE 2019 · DE	Deloitte Österreich	110 Unternehmen	Unternehmensbefragung	■■□□
The Great Attrition Is Making Hiring Harder MCKINSEY 2022 · DE	De Smet et al., McKinsey	13.382 Beschäftigte, 6 Länder	Befragung	■■□□

Ergänzend: iga.Report 29 (Führung und Gesundheit) und ein WELT-Bericht zur Amrop-Studie „Die Bedeutung von Arbeit". Nicht verwendet: sechs Metaanalysen ohne Volltext (u. a. Schyns & Schilling 2013) sowie studentische Abschlussarbeiten.

03 · FÜHRUNG IN DEUTSCHLAND

Zufrieden, aber nicht gebunden.

Anteil der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung, 2001–2025



QUELLE: GALLUP 2025, REPRÄSENTATIVE BEFRAGUNG

77 %
MACHEN DIENST NACH VORSCHRIFT

13 %
HABEN INNERLICH GEKÜNDIGT

56 %
WOLLEN IN EINEM JAHR NOCH DA SEIN (2018: 78 %)

119–142 MRD. €
KOSTEN DER INNEREN KÜNDIGUNG 2025

QUELLE: GALLUP 2025

Zufriedenheit ist nicht Bindung

74 % sind mit ihrer Tätigkeit zufrieden oder äußerst zufrieden, 62 % halten ihre Bezahlung für angemessen. Trotzdem ist nur jede zehnte Person emotional hoch gebunden. Bindung entsteht im direkten Arbeitsumfeld – durch die erlebte Führung.

QUELLE: GALLUP 2025

Führung wird zu selten gestärkt

Nur **40 %** der Führungskräfte erhielten in den letzten zwölf Monaten ein Coaching zu ihrer Führungsaufgabe. Unternehmen, die gezielt an Führung arbeiten, erreichen im Schnitt **40 %** hoch Gebundene, die besten knapp 60 %.

QUELLE: GALLUP 2025

KERNAUSSAGE

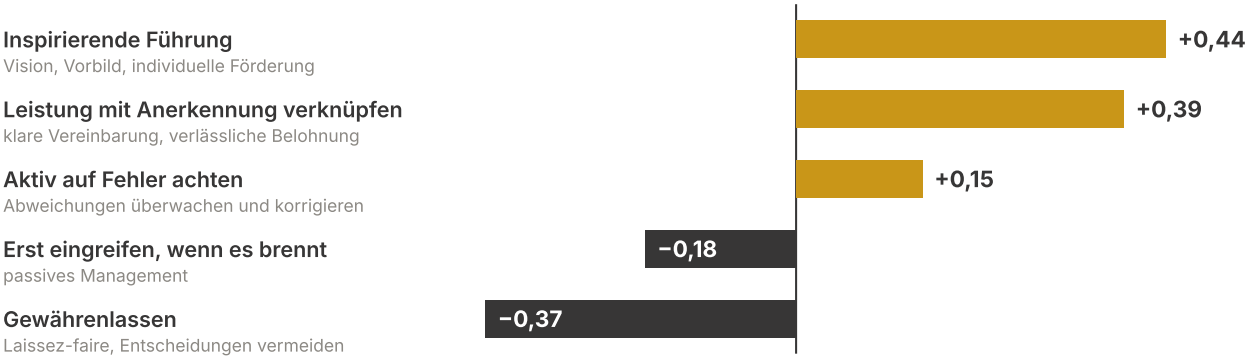
Die direkte Führungskraft ist das Gesicht des Unternehmens. Wer gute Führung erlebt, überträgt das auf den ganzen Arbeitgeber.

04 · WAS FÜHRUNG BEWIRKT

Kein Stil gewinnt allein.

Die große Metaanalyse von Judge und Piccolo vergleicht fünf Führungsweisen über 626 Korrelationen. Das Ergebnis widerspricht der Suche nach dem einen Idealstil: **Inspirieren und Leistung anerkennen** liegen fast gleichauf – und hängen eng zusammen (ρ = 0,80).

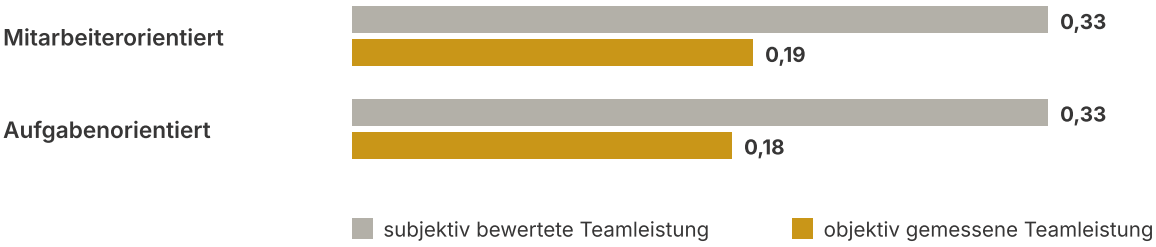
Zusammenhang mit Führungserfolg (Zufriedenheit, Motivation, Leistung, Effektivität)



QUELLE: JUDGE 2004, 87 QUELLEN, KORRIGIERTE KORRELATION P

Aufgabe und Mensch: beides zählt

Zusammenhang mit Teamleistung



QUELLE: CERI-BOOMS 2017, 89 STICHPROBEN

Bei objektiv gemessener Teamleistung sind die Zusammenhänge kleiner, aber weiterhin positiv. Wer nur auf Beziehung oder nur auf Aufgaben achtet, verschenkt die Hälfte.

QUELLE: CERI-BOOMS 2017

Auch für die **Anpassungsfähigkeit** von Beschäftigten zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit Führung (r = 0,37) – ohne Unterschied zwischen den Führungsstilen.

QUELLE: BONINI 2024

KERNAUSSAGE

Wirksame Führung ist kein Stil, sondern ein Repertoire: Orientierung geben, Erwartungen klären, Leistung anerkennen und Menschen ernst nehmen.

05 · BEZIEHUNG, VERTRAUEN, SICHERHEIT

Vertrauen ist ein Leistungsfaktor.

Die Metaanalyse von Martin und Kollegen wertet 262 Stichproben zur Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aus. Gute Beziehungen gehen mit mehr Leistung und weniger schädlichem Verhalten einher.

Zusammenhang einer guten Führungsbeziehung mit …



QUELLE: MARTIN 2016, KORRIGIERTE KORRELATION P

Vermittelt wird der Zusammenhang über **Vertrauen, Motivation, Befähigung und Zufriedenheit** – Vertrauen in die Führungskraft hat dabei den stärksten Effekt. Wichtig: Auch bei **objektiv gemessener** Leistung bleibt der Zusammenhang bestehen.

QUELLE: MARTIN 2016

Psychologische Sicherheit: offen sprechen können



QUELLE: FRAZIER 2017, 136 STICHPROBEN

Psychologische Sicherheit heißt: Fehler, Fragen und Widerspruch ansprechen können, ohne Nachteile zu fürchten. Sie entsteht stark durch **gute Führungsbeziehungen** (ρ = 0,44) und **klare Rollen** (0,51 auf Teamebene).

QUELLE: FRAZIER 2017

Sie sagt Leistung auch dann voraus, wenn Engagement und Führungsbeziehung bereits berücksichtigt sind.

QUELLE: FRAZIER 2017

BEST PRACTICE

Investieren Sie in Verlässlichkeit, Fairness und Ansprechbarkeit. Klären Sie Rollen und reagieren Sie auf Fehlermeldungen mit Fragen, nicht mit Schuldzuweisung.

06 · ZIELE, SPIELRAUM, FEEDBACK

Klar im Ziel, frei im Weg.

Ziele, die wirken

Spezifische, anspruchsvolle Ziele steigern Leistung stärker als „Geben Sie Ihr Bestes“ – belegt in über 100 Aufgabenarten mit mehr als 40.000 Teilnehmenden in mindestens acht Ländern. Voraussetzung: Das Ziel ist akzeptiert, die Fähigkeiten reichen, es gibt Rückmeldung.

QUELLE: LOCKE & LATHAM 2002

Spielraum, der motiviert

Führungskräfte, die Wahlmöglichkeiten lassen und Entscheidungen erklären, fördern **innere Motivation** (ρ = 0,38), Wohlbefinden und Engagement. Mit fremdgesteuerter Motivation gibt es **keinen** Zusammenhang (ρ = 0,00).

QUELLE: SLEMP 2018, 72 STUDIEN, 32.870 PERSONEN

Feedback: Wirkung mit Nebenwirkung

d = 0,41
DURCHSCHNITTLICHER EFFEKT AUF LEISTUNG

> 1/3
DER FEEDBACKS VERSCHLECHTERTE LEISTUNG

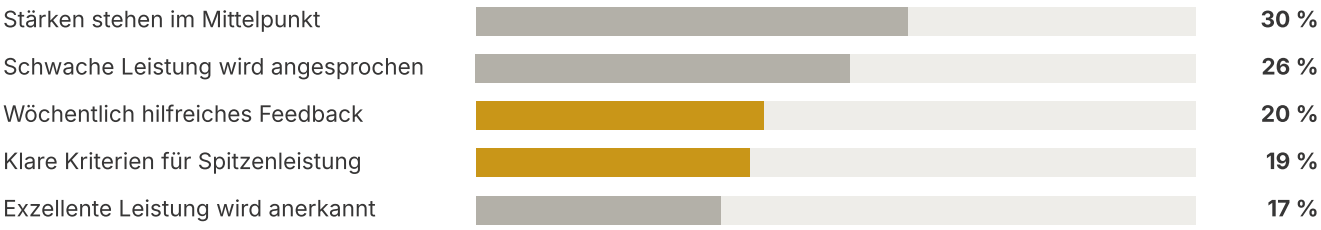
607
EFFEKTE, 23.663 BEOBACHTUNGEN

QUELLE: KLUGER 1996

Feedback wirkt umso schlechter, je mehr es die Aufmerksamkeit **von der Aufgabe auf die Person** lenkt. Entmutigendes Feedback schwächt die Wirkung, Hinweise auf den richtigen Lösungsweg stärken sie.

QUELLE: KLUGER 1996

So erleben Beschäftigte in Deutschland ihren Führungsalltag („stimme vollständig zu“)



QUELLE: GALLUP 2025, ZITIERT IN STATE OF HR 2026

KERNAUSSAGE

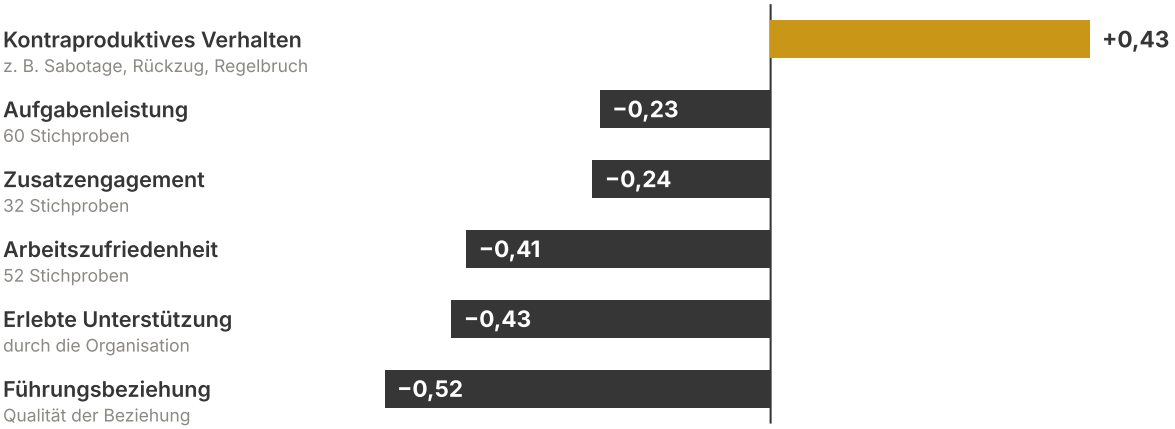
Nur jede fünfte Person kennt klare Kriterien für Spitzenleistung und erhält wöchentlich hilfreiches Feedback. Hier liegt der größte ungenutzte Hebel im deutschen Führungsalltag.

07 · WAS NACHWEISLICH SCHADET

Schlechte Führung kostet mehr, als gute bringt.

Die bislang größte Metaanalyse zu destruktiver Führung umfasst 418 Stichproben mit 123.511 Personen. Herabsetzen, Bloßstellen, Willkür und feindselige Kommunikation gehen mit deutlichen Schäden einher.

Zusammenhang destruktiver Führung mit …



QUELLE: MACKEY 2021, KORRIGIERTE KORRELATION P

Auch die Gesundheit leidet

Eine deutsche Metaanalyse findet einen mittleren Zusammenhang zwischen destruktiver Führung und psychischer Beeinträchtigung wie Erschöpfung und Burnout (r = 0,31).

QUELLE: NEGT 2023, 36 PRIMÄRSTUDIEN

Wegsehen ist keine neutrale Haltung

Passives Gewährenlassen hängt negativ mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft (ρ = −0,58) und ihrer Wirksamkeit (−0,54) zusammen.

QUELLE: JUDGE 2004

STATT …		BESSER …
Herabsetzen, bloßstellen, anschreien	→	**Kritik sachlich und unter vier Augen**
Probleme liegen lassen und wegsehen	→	**Schwache Leistung früh und klar ansprechen**
Feedback auf die Person zielen lassen	→	**Feedback auf Aufgabe und nächsten Schritt**
Fehler systematisch bestrafen	→	**Fehler melden lassen und daraus lernen**
Willkürlich entscheiden	→	**Entscheidungen begründen und fair umsetzen**

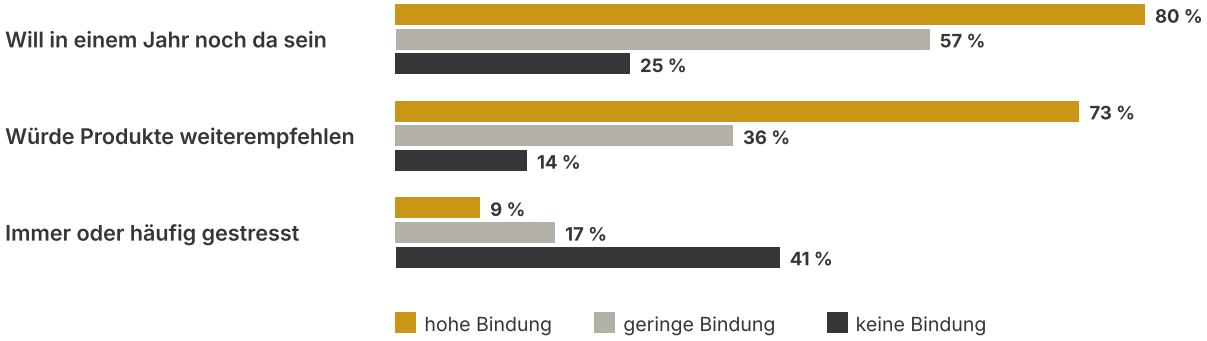
08 · GESUNDHEIT UND BINDUNG

Führung ist Gesundheitsfaktor und Bindungsfaktor.

Die BAuA hat 217 Studien mit 703 Zusammenhängen gesichtet. Inspirierende und mitarbeiterorientierte Führung sowie eine gute Zusammenarbeit wirken als **Ressource**, destruktive Führung als **Stressor**. Führung wirkt zudem indirekt – über Aufgaben, Arbeitszeit und erlebte Fairness.

QUELLE: PUNDT 2018 · MONTANO 2017

Beschäftigte nach Grad ihrer emotionalen Bindung



QUELLE: GALLUP 2025

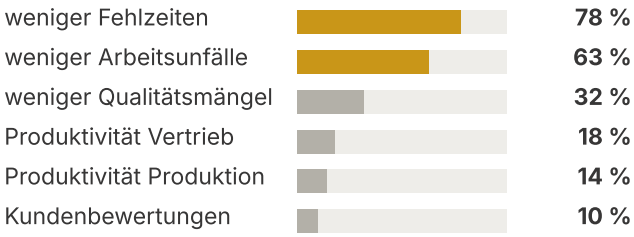
5,7
FEHLTAGE BEI HOHER BINDUNG

9,7
FEHLTAGE OHNE BINDUNG

Hoch Gebundene fehlten 2025 rund 41 % seltener als Beschäftigte ohne Bindung.

QUELLE: GALLUP 2025

Was hohe Bindung im Vergleich bringt



QUELLE: GALLUP-METAANALYSE, 347 UNTERNEHMEN, OBERES VS. UNTERES VIERTEL

KERNAUSSAGE

Gesundheitsförderliche Führung ist kein Zusatzprogramm, sondern Teil des Führungsalltags: Belastung sehen, Prioritäten setzen, unterstützen.

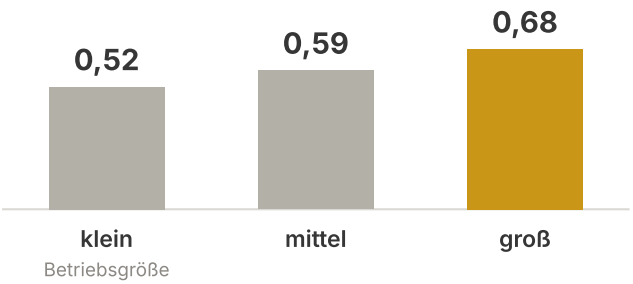
09 · DER WIRTSCHAFTLICHE HEBEL

Gute Führung zahlt sich aus.

Managementqualität und Produktivität

In 1.927 deutschen Industriebetrieben geht eine um eine Standardabweichung bessere Managementqualität mit rund **11 % höherer Produktivität** einher. Kleinere Betriebe schneiden im Schnitt schwächer ab.

QUELLE: BROSZEIT 2016



QUELLE: BROSZEIT 2016, MANAGEMENT-SCORE 0 BIS 1

Mit Gesundheit noch stärker

Gute Managementpraktiken wirken stärker, wenn Betriebe zugleich die Gesundheit fördern: rund **5 %** mehr Produktivität ohne, fast **8 %** mit durchschnittlicher Gesundheitsförderung.

QUELLE: JIRJAHN 2025

14.900 €
KOSTEN JE UNGEWOLLTER KÜNDIGUNG

19 %
NENNEN FÜHRUNG ALS AUSTRITTSGRUND, PLATZ 1

Deloitte 2019, Unternehmensbefragung Österreich

Warum Menschen kündigen

Wichtigste Gründe für die Kündigung des letzten Jobs, 2021–2022



QUELLE: MCKINSEY 2022, 13.382 BESCHÄFTIGTE IN SECHS LÄNDERN

KERNAUSSAGE

Gehalt hält Menschen, Führung bindet sie. Wer in Führung investiert, senkt Fluktuation, Fehlzeiten und Einarbeitungskosten zugleich.

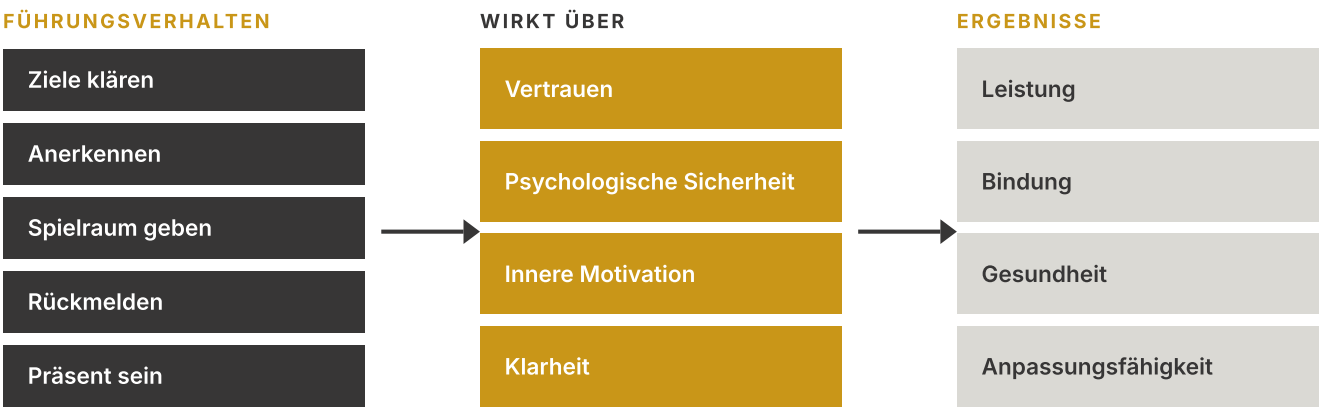
10 · DER LEAD.MARK® FÜHRUNGSSTANDARD

Zehn Verhaltensweisen, die nachweislich wirken.

Aus den Studien lassen sich zehn Führungsstandards ableiten, die über Führungsmodelle hinweg wirken. Sie beschreiben, **was eine Führungskraft am Montagmorgen konkret tut** – nicht, welchem Stil sie folgt.

STANDARD	WAS DAS IM ALLTAG HEISST	EVIDENZ
1 Ziele klären	Erwartungen, Prioritäten und Kriterien für gute Leistung festlegen	■■■■
2 Leistung anerkennen	Gute Arbeit sichtbar machen und mit Anerkennung verknüpfen	■■■■
3 Vertrauen aufbauen	Verlässlich, fair und erreichbar sein, Zusagen einhalten	■■■■
4 Sicherheit schaffen	Fragen, Fehler und Widerspruch ausdrücklich willkommen heißen	■■■■
5 Spielraum geben	Wahlmöglichkeiten lassen und Entscheidungen erklären	■■■■
6 Aufgabenbezogen rückmelden	Regelmäßig, konkret, auf Aufgabe und nächsten Schritt bezogen	■■■■
7 Präsent sein	Probleme und schwache Leistung früh ansprechen, nicht wegsehen	■■■■
8 Gesund führen	Belastung sehen, Prioritäten setzen, Überlastung abbauen	■■■■
9 Individuell fördern	Stärken kennen und gezielt entwickeln	■■■□
10 Gemeinsam reflektieren	Ergebnisse, Fehler und Arbeitsweise im Team regelmäßig auswerten	■■■□

Wie gute Führung wirkt



□ QUELLE: SYNTHESE AUS JUDGE 2004, MARTIN 2016, FRAZIER 2017, SLEMP 2018, MONTANO 2017, BONINI 2024

KERNAUSSAGE

Der Standard ist bewusst einfach. Wirksam wird er nicht durch Wissen, sondern durch Wiederholung im Alltag, Feedback und Begleitung.

11 · FÜHRUNGSMYTHEN IM FAKTENCHECK

Was stimmt – und was nicht.

Viele Führungsregeln beruhen auf Erfahrung, Meinung oder Einzelfällen. Wir haben sieben verbreitete Annahmen an der Forschung geprüft.

ANNAHME	WAS DIE STUDIEN ZEIGEN	URTEIL
„Es gibt den einen richtigen Führungsstil."	Inspirierende und belohnungsorientierte Führung wirken fast gleich stark und hängen eng zusammen. Bei Anpassungsfähigkeit zeigte sich kein Unterschied zwischen den Stilen. JUDGE 2004 · BONINI 2024	WIDERLEGT
„Gute Leute führen sich selbst."	Passives Gewährenlassen hängt deutlich negativ mit Führungserfolg zusammen (ρ = −0,37), mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft sogar mit −0,58. JUDGE 2004	WIDERLEGT
„Führung kann man nicht lernen."	Teilnehmende an Führungsinterventionen erzielen mit 66 % Wahrscheinlichkeit bessere Ergebnisse als Vergleichsgruppen (34 %). AVOLIO 2009	WIDERLEGT
„Je mehr Feedback, desto besser."	Im Schnitt verbessert Feedback die Leistung. Aber mehr als ein Drittel der Feedbackinterventionen verschlechterte sie – vor allem, wenn es auf die Person statt auf die Aufgabe zielt. KLUGER 1996	TEILWEISE
„Wer gut bezahlt, bindet seine Leute."	62 % halten ihre Bezahlung für angemessen, aber nur 10 % sind emotional hoch gebunden. Führung ist der häufigste Austrittsgrund, Gehalt folgt auf Platz zwei. GALLUP 2025 · DELOITTE 2019	TEILWEISE
„Psychologische Sicherheit ist Kuschelkurs."	Psychologische Sicherheit hängt mit Aufgabenleistung (ρ = 0,43), Engagement und Lernverhalten zusammen. Sie ist eine Leistungsvoraussetzung. FRAZIER 2017	NICHT BELEGT
„Klare, anspruchsvolle Ziele steigern Leistung."	Spezifische, herausfordernde Ziele steigern Leistung in über 100 Aufgabenarten – wenn Ziele akzeptiert sind, Fähigkeiten reichen und Rückmeldung erfolgt. LOCKE & LATHAM 2002	ZUTREFFEND

KERNAUSSAGE

Die Forschung entzaubert viele Faustregeln. Was bleibt, ist einfach, aber anspruchsvoll: klar sein, verlässlich sein, hinschauen, rückmelden.

12 · BEST PRACTICE FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND HR

Acht Hebel für wirksame Führung.

Führungsqualität entsteht nicht von allein. Diese Hebel liegen bei Geschäftsführung und Personalleitung.

1
Einen Führungsstandard festlegen
Wenige, klare Verhaltensweisen statt eines abstrakten Leitbilds. Für alle Ebenen verbindlich.

2
Führungskräfte nach Führung auswählen
Die beste Fachkraft ist nicht automatisch die beste Führungskraft. Führungsfähigkeit gezielt prüfen.

3
Führung trainieren und begleiten
Training wirkt nachweislich. Begleitendes Coaching sichert den Transfer in den Alltag.

4
Teamfeedback zur Führung einholen
Regelmäßig messen, wie Führung erlebt wird – und Ergebnisse mit Maßnahmen verbinden.

5
Performance Management vereinfachen
Klare Kriterien, laufendes Feedback und Anerkennung statt jährlicher Bewertungsrituale.

6
Destruktive Führung nicht tolerieren
Klare Grenzen, Beschwerdewege und Konsequenzen. Auch passives Wegsehen thematisieren.

7
Gesundheit und Führung verbinden
Gesundheitsförderung verstärkt die Wirkung guter Managementpraktiken.

8
Onboarding als Führungsaufgabe
Nur 21 % bewerten ihr Onboarding als ausgezeichnet. Die ersten Monate entscheiden über Bindung.

Wo deutsche Unternehmen heute stehen

40 %
DER FÜHRUNGSKRÄFTE ERHIELTEN 2025 EIN COACHING

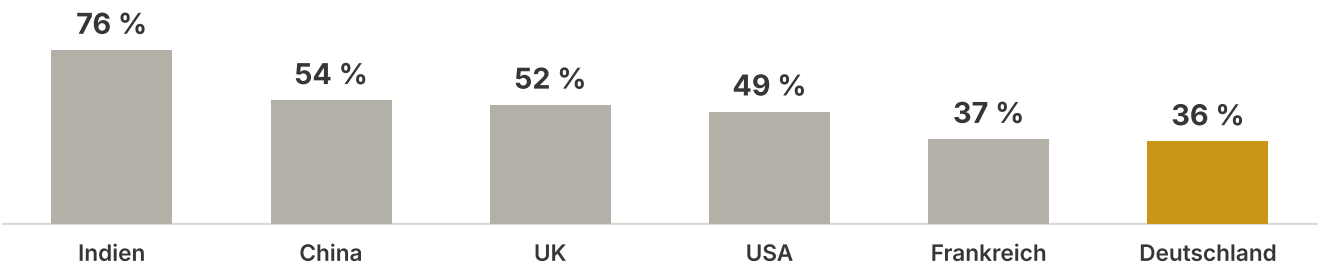
3 %
DER HR-PROFIS SIND MIT IHREM PERFORMANCE MANAGEMENT ZUFRIEDEN

21 %
BEWERTEN IHR ONBOARDING ALS AUSGEZEICHNET

1 von 5
NEUEN SUCHT IM ERSTEN JAHR AKTIV EINEN JOB

QUELLE: GALLUP 2025 · STATE OF HR 2026

Wer will führen? Anteil der Beschäftigten, die eine Führungsposition anstreben



QUELLE: AMROP, „DIE BEDEUTUNG VON ARBEIT", ZITIERT NACH WELT-BERICHT

In Deutschland strebt nur gut ein Drittel eine Führungsrolle an – der niedrigste Wert der sechs Länder. Wer Führungskräfte gewinnen will, muss Führung **attraktiv und machbar** machen: mit klaren Erwartungen, Entlastung und echter Unterstützung.

13 · BEST PRACTICE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Sechs Gewohnheiten wirksamer Führung.

Wirksame Führung zeigt sich in kleinen, regelmäßigen Handlungen. Diese Gewohnheiten setzen dort an, wo die Studien die größten Hebel zeigen.

1 **Jede Woche ein kurzes Einzelgespräch**
15 Minuten je Person: Prioritäten, Hindernisse, Unterstützung. Schafft Beziehung und Klarheit zugleich.
MARTIN 2016 · GALLUP 2025

2 **Ziele gemeinsam schärfen**
Was genau ist gute Leistung? Bis wann? Woran merken wir es? Ziele anspruchsvoll, aber erreichbar.
LOCKE & LATHAM 2002

3 **Feedback auf die Aufgabe richten**
Konkret beschreiben, was gut war und was der nächste Schritt ist. Keine Urteile über die Person.
KLUGER 1996

4 **Spielraum lassen und begründen**
Das Ziel vorgeben, den Weg offen lassen. Entscheidungen erklären, wo kein Spielraum besteht.
SLEMP 2018

5 **Fehler als Information behandeln**
Auf Fehlermeldungen mit Dank und Fragen reagieren. Eigene Fehler offen ansprechen.
FRAZIER 2017

6 **Monatlich im Team zurückblicken**
Was lief gut? Was lernen wir? Was ändern wir? Reflexion stärkt Teamleistung und Innovation.
YIN 2024

FÜNF FRAGEN FÜR DEN MONTAGMORGEN

1. Weiß jede Person in meinem Team, was diese Woche am wichtigsten ist? · 2. Wen habe ich zuletzt für gute Arbeit anerkannt? · 3. Welches Problem schiebe ich gerade vor mir her? · 4. Wer ist gerade überlastet? · 5. Wann habe ich zuletzt um Feedback zu meiner Führung gebeten?

BEST PRACTICE

Wirksame Führung braucht keine großen Programme, sondern feste Routinen: wöchentlich sprechen, monatlich reflektieren, laufend rückmelden.

14 · FAHRPLAN UND CHECKLISTE

In sechs Monaten zu messbar besserer Führung.

MONAT 1	MONAT 2	MONAT 2–4	MONAT 3–6	MONAT 6
Standard festlegen	**Ausgangslage messen**	**Qualifizieren**	**Begleiten**	**Wirkung messen**
Wenige, klare Verhaltensweisen für alle Führungsebenen	Teamfeedback zur erlebten Führung, Bindung, Fluktuation	Training in kleinen Gruppen, Fokus auf Alltagsverhalten	Coaching, Praxisaufgaben, kollegiale Beratung	Zweite Feedbackrunde, Kennzahlen vergleichen

Checkliste für die Geschäftsführung

- ☐ Haben wir einen klaren, verhaltensbasierten Führungsstandard?
- ☐ Wählen wir Führungskräfte auch nach Führungsfähigkeit aus?
- ☐ Erhalten alle Führungskräfte Training und Begleitung?
- ☐ Messen wir regelmäßig, wie Führung erlebt wird?
- ☐ Folgen auf Befragungen sichtbare Maßnahmen?
- ☐ Kennt jede Person die Kriterien für gute Leistung?
- ☐ Greifen wir bei destruktiver Führung konsequent ein?
- ☐ Verbinden wir Führung und Gesundheitsförderung?

Kennzahlen, die Sie beobachten sollten

- **Emotionale Bindung** im Team
- **Ungewollte Fluktuation**, besonders im ersten Jahr
- **Fehlzeiten** und Belastungsindikatoren
- **Teamfeedback** zur erlebten Führung
- **Anteil der Führungskräfte** mit Training und Coaching

FAZIT

Führung ist der größte beeinflussbare Hebel für Leistung, Bindung und Gesundheit. Wer Führung klar beschreibt, trainiert und misst, macht sie wirksam.

15 · GRENZEN UND QUELLEN

Was die Evidenz trägt – und was nicht.

- **Die meisten Befunde sind Zusammenhänge.** Kausal belegt ist vor allem, dass Führungsinterventionen wirken (Avolio 2009) und dass Ziele Leistung steigern (Locke & Latham 2002).
- **Metaanalysen überlappen.** Mehrere Metaanalysen können dieselben Primärstudien enthalten. Ihre Ergebnisse sind daher keine unabhängigen Belege.
- **Viele Primärstudien stammen aus den USA.** Deutsche Befunde zu Gesundheit und Produktivität bestätigen die Richtung, aber nicht jede Effektgröße.
- **Befragungen von Unternehmen und HR** (Deloitte, State of HR, McKinsey) zeigen Einschätzungen, keine Wirkungen. Die Gallup-Metaanalyse ist eine Eigenauswertung des Anbieters.
- **Nicht ausgewertet** wurden sechs Metaanalysen ohne Volltext, u. a. zu Empowerment, Servant Leadership und Feedbackkultur.

Quellenverzeichnis

1. Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004): Transformational and transactional leadership. J. Appl. Psychology 89, 755–768.
2. Avolio, B. J. et al. (2009): A meta-analytic review of leadership impact research. Leadership Quarterly 20, 764–784.
3. Ceri-Booms, M. et al. (2017): Task and person-focused leadership behaviors and team performance. HRM Review. · Bonini, A. et al. (2024): PLOS ONE.
4. Locke, E. A., Latham, G. P. (2002): Building a practically useful theory of goal setting. American Psychologist 57, 705–717.
5. Martin, R. et al. (2016): LMX and performance. Personnel Psychology 69, 67–121. · Frazier, M. L. et al. (2017): Psychological safety. Personnel Psychology 70, 113–165.
6. Slemp, G. R. et al. (2018): Leader autonomy support. Motivation and Emotion. · Kluger, A. N., DeNisi, A. (1996): Psychological Bulletin 119, 254–284.
7. Mackey, J. D. et al. (2021): The dark side of leadership. J. Business Research. · Yin, K. et al. (2024): Advances in Psychological Science 32, 228–245.
8. Negt, P. (2023): Z. Arbeitswissenschaft 77, 390–409. · Montano, D. et al. (2017): J. Organiz. Behavior 38, 327–350. · Pundt, F. et al. (2018): BAuA.
9. Broszeit, S. et al. (2016): IZA DP 10370. · Jirjahn, U., Mohrenweiser, J. (2025): IZA DP 18059.
10. Gallup (2026): Engagement Index Deutschland 2025. · DGFP, Gallup (2026): State of HR in Deutschland 2026.
11. Deloitte Österreich (2019): Fluktuation und deren Auswirkung. · De Smet, A. et al. (2022): The Great Attrition is making hiring harder. McKinsey.
12. Ergänzend: iga.Report 29 (2015) · WELT-Bericht zur Amrop-Studie „Die Bedeutung von Arbeit“.

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeuten die Erkenntnisse für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, wie Führung in Ihrem Unternehmen heute erlebt wird – und wie Ihre Führungskräfte den LEAD.MARK® Führungsstandard so im Alltag verankern, dass Leistung, Bindung und Gesundheit messbar wachsen.

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

Diese Metastudie beruht auf veröffentlichten Studien Dritter. Alle Zahlen sind mit ihrer Originalquelle gekennzeichnet.