



Leadership Studie 2026 Führung unter Hochdruck

Was Führungskräfte denken und Personalentwickler:innen sehen



Management Summary

Die Leadership Studie 2026 untersucht, wie Führung unter dauerhaftem Veränderungsdruck aktuell **wahrgenommen** wird – aus Sicht von Führungskräften selbst und aus Sicht der Personalentwicklung. Grundlage ist eine Befragung von 220 Führungskräften und 135 Personalentwickler:innen aus mittleren und großen Unternehmen in Deutschland. Im Fokus steht der Ist-Zustand von Führung im permanenten Wandel.

Zentrales Element der Studie ist der Vergleich der beiden Perspektiven. Dieser macht sichtbar, wo Einschätzungen übereinstimmen und wo sie auseinanderliegen. Ein Beispiel: Während eine hohe Arbeitsbelastung von beiden Seiten wahrgenommen wird, gehen 43 % der Personalentwickler:innen davon aus, dass Überlastung offen angesprochen wird – tatsächlich geben dies nur 24,5 % der Führungskräfte an.

Die Ergebnisse zeigen damit nicht nur, dass Belastung stattfindet, sondern auch wie sichtbar diese im Führungsalltag wird.

Für die Personalentwicklung liegt der Erkenntniswert der Studie darin, diese Differenzen als Hinweise zu nutzen. Hinweise dafür, wo Entwicklungsbedarfe bestehen, wo Rahmenbedingungen angepasst und wo Belastung klarer adressiert werden sollte.

Die folgenden Kapitel fassen die zentralen Ergebnisse zusammen und bilden die Grundlage für die weiterführende Einordnung und Ableitungen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihre Haufe Akademie

Inhalt

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick	3
Aufbau und Methodik der Studie	4
Studienergebnisse	5
Ableitungen aus den Studienergebnissen	27
Fazit: Führung unter Wandel gestalten	28

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick

①

Führung findet heute nicht mehr im Ausnahmezustand statt, sondern unter dauerhaft hoher Veränderungsdynamik.

93,3 % der Personalentwickler:innen nehmen die aktuelle Veränderungsdynamik als eher stark, stark oder sehr stark wahr. Bei den Führungskräften erleben 84,1 % eine hohe Veränderungsdynamik.

Die Ergebnisse zeigen damit: Der Ausnahmezustand ist zum Normalzustand geworden.

②

Hohe Belastung prägt den Führungsalltag – wird jedoch überwiegend individuell bewältigt und selten offen thematisiert.

Eine hohe Arbeitsbelastung von Führungskräften wird von beiden Seiten wahrgenommen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse eine deutliche Differenz bei der Frage der Offenheit: 43 % der Personalentwickler:innen gehen davon aus, dass Überlastung offen thematisiert wird. Tatsächlich tun dies aber nur 24,5 % der Führungskräfte. Die allgemeine Belastung ist also präsent, bleibt im Führungsalltag aber häufig unausgesprochen.

③

Führungskräfte erleben sich in zentralen Zukunftsfeldern als kompetent, während L&D den Entwicklungsstand insgesamt etwas zurückhaltender einschätzt.

Rund 65–70 % der Führungskräfte schätzen ihre Kompetenzen in zentralen Zukunftsfeldern als hoch ein. Aus L&D-Sicht erreichen jedoch nur etwa 40–45 % dieses Niveau. Diese Differenz könnte Hinweise liefern auf mögliche Entwicklungsfelder, ohne Kompetenz grundsätzlich infrage zu stellen.

④

Führungskräfte investieren Zeit in Lernen, doch dessen Wirkung bleibt aus L&D-Sicht häufig begrenzt.

Führungskräfte investieren im Schnitt 8,5 Stunden pro Monat in Weiterbildung. 46,8 % bewerten diese Lernzeit als ausreichend. Aus L&D-Sicht teilen nur 28,9 % diese Einschätzung. Lernen findet also statt. Die Bewertung seiner Wirksamkeit fällt jedoch unterschiedlich aus.

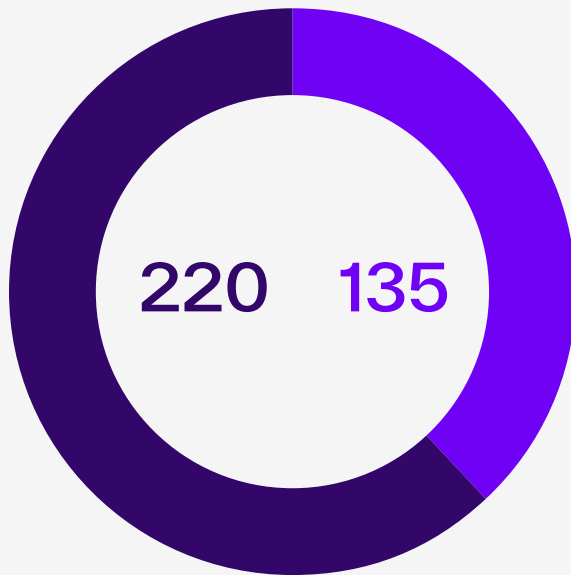
⑤

Moderne Führungsbilder sind etabliert, werden jedoch durch bestehende Strukturen und Kultur nur teilweise unterstützt.

Transformationale Führung wird von beiden Gruppen am häufigsten als zukunftsfähiges Führungsmodell genannt (38,2 % der Führungskräfte; 34,1 % der Personalentwickler:innen). Gleichzeitig erleben nur 20,5 % der Führungskräfte ihre Organisation als lernorientiert. Demnach scheint nicht das Führungsverständnis ein Problem zu sein, sondern der kulturelle und strukturelle Rahmen, in dem sich Führungskräfte versuchen zu entwickeln.

Die Frage ist, wie lange Führung funktionieren kann, wenn sie dauerhaft kompensieren muss, was strukturell fehlt.

Aufbau und Methodik der Studie



220 Führungskräfte, 135 Personalentwickler:innen

Die Leadership Studie 2026 basiert auf einer Online-Befragung von insgesamt 355 Personen. Befragt wurden 220 Führungskräfte sowie 135 Personalentwickler:innen aus Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Der Erhebungszeitraum lag zwischen dem 27.11.2025 und dem 10.12.2025.

 Führungskräfte  Personalentwickler:innen

Fokus auf mittlere und große Unternehmen

Die Mehrheit der Teilnehmenden arbeitet in Unternehmen mit 500 oder mehr Mitarbeitenden. Rund 40 % der befragten Führungskräfte führen Teams oder Gruppen, 29 % tragen Verantwortung für Bereiche oder Abteilungen, 31 % sind auf Geschäftsführungs-, Vorstands- oder bereichsübergreifender Ebene tätig.

Zwei Perspektiven auf denselben Führungsalltag

Um unterschiedliche Blickwinkel sichtbar zu machen, kamen zwei getrennte Fragebögen zum Einsatz: einer für Führungskräfte und einer für Personalentwickler:innen. Beide Befragungen behandelten dieselben Themenfelder, darunter Veränderungsdruck, Belastung, Führungskompetenzen, Lernen und Weiterbildung.

Die Führungskräfte beantworteten die Fragen aus ihrer eigenen Rolle und Erfahrung heraus. Die Personalentwickler:innen hingegen wurden gebeten, dieselben Aspekte aus ihrer professionellen Beobachterperspektive zu bewerten – bezogen auf Führungskräfte in ihrer Organisation. Sie antworteten damit nicht aus eigener Führungserfahrung, sondern aus ihrer Rolle als L&D- Verantwortliche.

Einordnung der Ergebnisse

Die Einschätzungen der Personalentwickler:innen stellen damit subjektive Bewertungen dar, die auf Beobachtung, Erfahrung und organisationalem Überblick beruhen. Diese Perspektive unterscheidet sich bewusst von der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte. Ziel der Studie ist nicht, eine dieser Sichtweisen als „richtiger“ zu bewerten, sondern die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sichtbar zu machen.

Studienergebnisse

Die Leadership Studie 2026 bildet ab, wie Führung unter dauerhaftem Veränderungsdruck aktuell erlebt und eingeschätzt wird – aus zwei Perspektiven und jenseits normativer Führungsmodelle.

Führen im Hochdrucksystem

Wenn Führung im Dauerwandel stattfindet

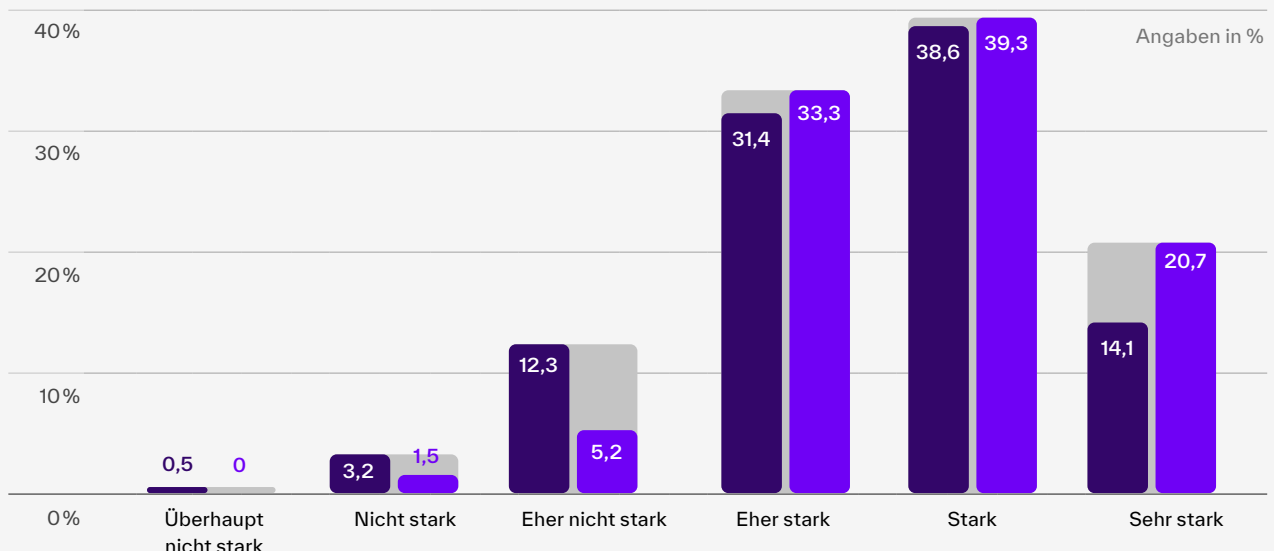
Veränderung ist für Führungskräfte kein temporärer Ausnahmezustand mehr, sondern Normalität. Die Leadership Studie 2026 zeigt das deutlich: Führung findet heute in einem permanenten Hochdrucksystem statt, geprägt von Geschwindigkeit und Unsicherheit. Für die Einordnung dieses Befunds lohnt sich ein genauer Blick auf zwei Aspekte: die wahrgenommenen Veränderungsdynamik und deren Auswirkungen auf das persönliche Wohlbefinden der Führungskräfte.

Veränderungsdruck: hoch, aber nicht gleich verteilt

Aus Sicht der Personalentwickler:innen ist die Veränderungsdynamik für Führungskräfte eindeutig hoch. 93,3 % bewerten die aktuelle Veränderungsdynamik als (eher) stark, 20,7 % davon sogar als sehr stark. Führung findet aus L&D-Perspektive also klar unter dauerhaftem Veränderungsdruck statt.

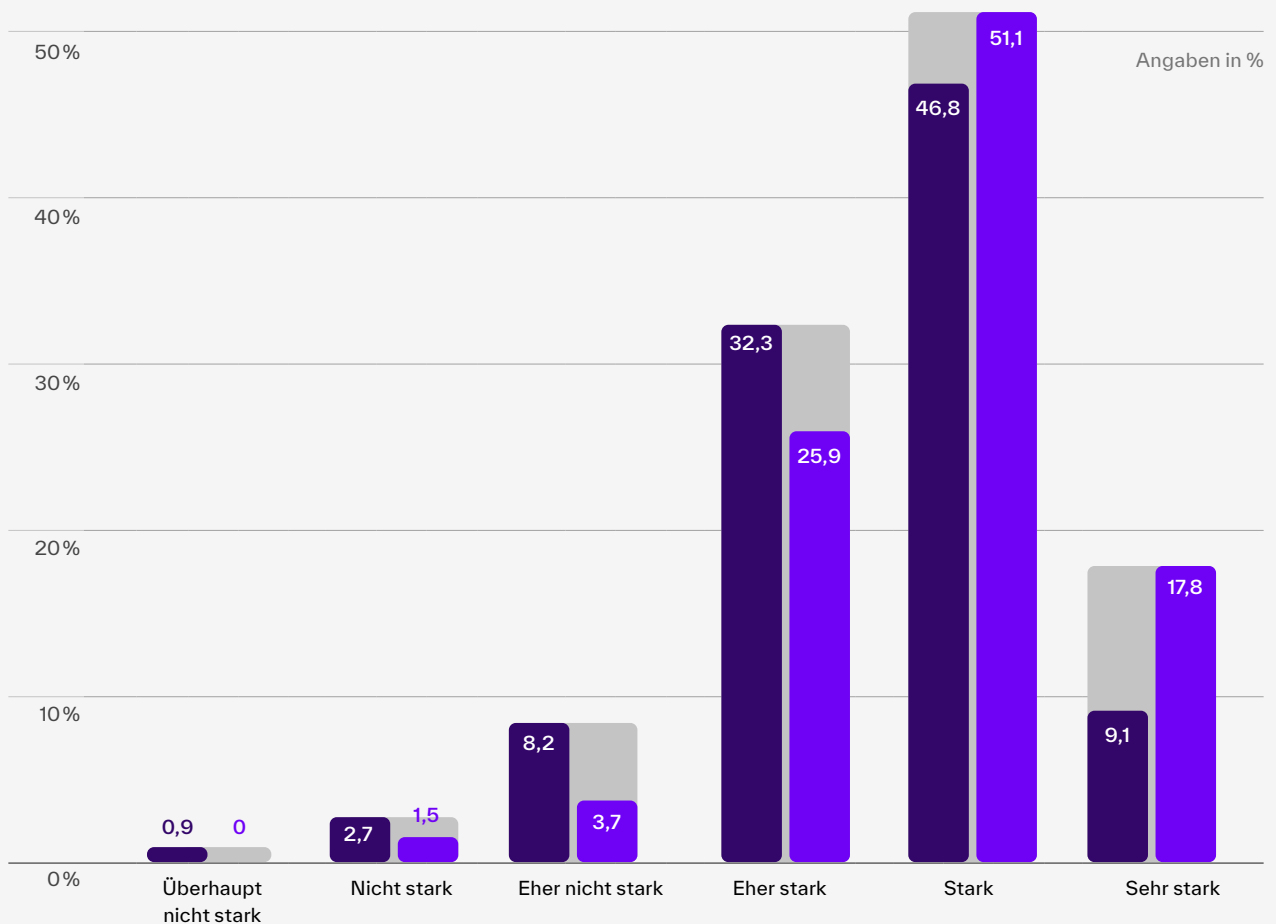
Die Führungskräfte selbst bestätigen dieses Bild grundsätzlich. 84,1 % geben an, aktuell eine hohe Veränderungsdynamik wahrzunehmen. 14,1 % empfinden sie als sehr hoch. Auch aus Selbstsicht ist Führung damit dauerhaft von Veränderung geprägt.

- Führungskräfte:**
Wie stark nehmen Sie derzeit die Veränderungsdynamik in Ihrem Unternehmen wahr?
- Personalentwickler:innen:**
Wie stark nehmen Führungskräfte Ihrer Meinung nach derzeit die Veränderungsdynamik in dem Unternehmen, in dem Sie arbeiten, wahr?



Unterschiede zeigen sich jedoch in der Einschätzung der Arbeitsbelastung innerhalb dieser Veränderungsdynamik: Während **94,8 %** der Personalentwickler:innen eine hohe Belastung wahrnehmen, sind es aus Sicht der Führungskräfte **88,2 %**. Die Belastung wird also von beiden Gruppen als hoch eingeschätzt, aus L&D-Perspektive jedoch ausgeprägter.

- Führungskräfte:**
Wie empfinden Sie die aktuelle Arbeitsbelastung?
- Personalentwickler:innen:**
Wie empfinden Sie die aktuelle Arbeitsbelastung von Führungskräften?



Wohlbefinden: Belastung bleibt oft unsichtbar

Noch deutlicher wird die Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild beim Blick auf das persönliche Wohlbefinden. Aus Sicht der Personalentwickler:innen beeinflusst die Veränderungsdynamik das Wohlbefinden von Führungskräften spürbar: **51,9 %** schätzen die Auswirkungen als spürbar ein, davon **17,8 %** sogar als stark.

Die Führungskräfte selbst bewerten ihre Situation zurückhaltender. Nur **34,1 %** geben an, dass ihr Wohlbefinden (eher) stark beeinflusst wird.



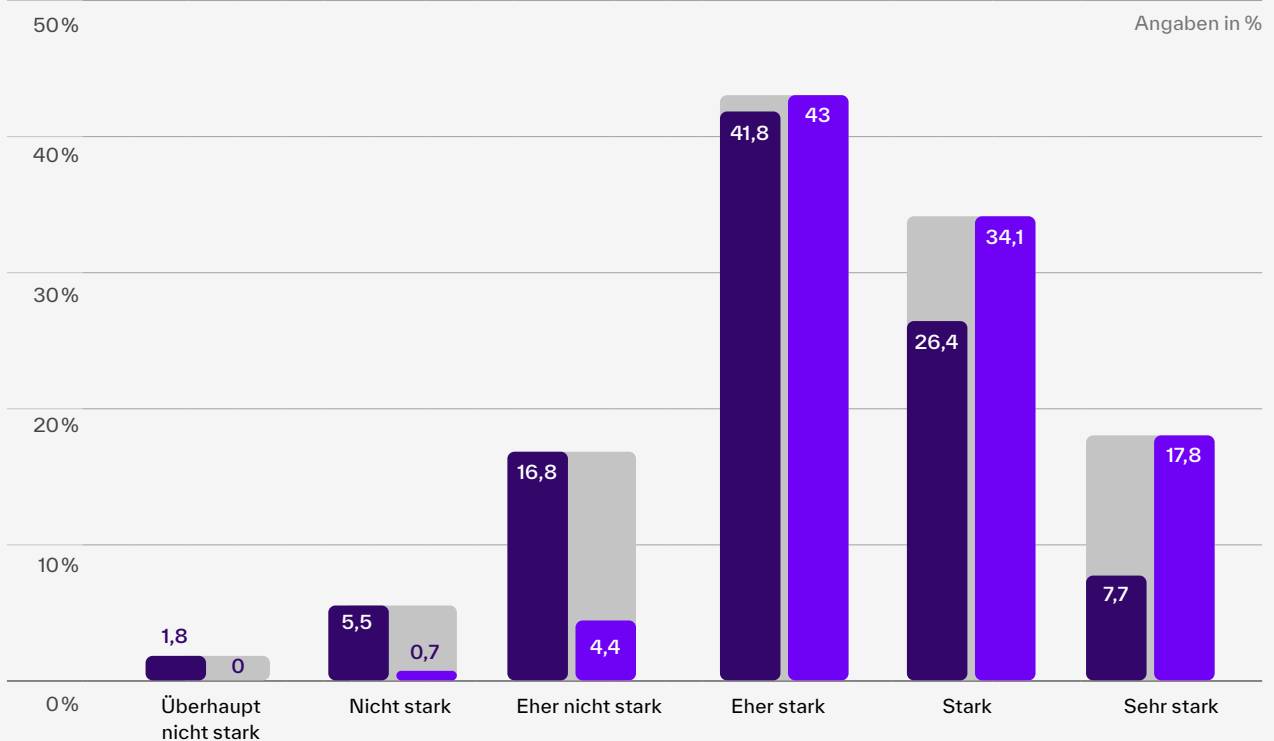
Diese Differenz ist aufschlussreich. Führungskräfte erleben den Druck, sehen sich selbst jedoch weiterhin als handlungsfähig. L&D blickt aus einer gewissen Distanz auf dieselbe Situation und erkennt früher die kumulative Wirkung von Dauerveränderung auf Energie, Belastbarkeit und langfristige Leistungsfähigkeit.

Führungskräfte:

Wie sehr beeinflusst die zunehmende Veränderungsdynamik – im Unternehmen wie auch im wirtschaftlichen Umfeld – Ihr persönliches Wohlbefinden?

Personalentwickler:innen:

Wie sehr beeinflusst die zunehmende Veränderungsdynamik – im Unternehmen wie auch im wirtschaftlichen Umfeld – Ihrer Meinung nach das persönliche Wohlbefinden der Führungskräfte?



Wohlbefinden als Preis für gute Führung?

Die Ergebnisse zeigen: Führung funktioniert auch im Hochdrucksystem. Gleichzeitig wird deutlich, dass Personalentwickler:innen die langfristigen Folgen dauerhafter Belastung früher wahrnehmen als die Führungskräfte selbst. Diese Differenz ist kein Widerspruch, sondern Ausdruck unterschiedlicher Rollen. Entscheidend ist daher nicht die Bewertung einzelner Wahrnehmungen, sondern die Frage, welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Für Personalentwickler:innen bedeutet das: Frühindikatoren nutzen, strukturell unterstützen

Die Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung kann demnach als ein wertvoller Frühindikator verstanden werden. Wirksame Leadership-Entwicklung sollte nicht erst bei sichtbarer Überlastung ansetzen, sondern bereits vorher, beispielsweise durch regelmäßige Pulse-Checks oder Formate, die Belastung sichtbar machen.



Der Wunsch nach Struktur wird deutlich: In einem Umfeld permanenter Veränderung werden klare Prozesse zu einem stabilisierenden Faktor. Sie werden nicht als Bremse, sondern als Orientierungshilfe wahrgenommen.

„Aktuell finde ich am meisten Halt in der klaren Struktur unserer Prozesse. Sie geben mir Sicherheit, weil ich weiß, dass Entscheidungen nachvollziehbar sind und mein Team darauf vertrauen kann.“

Stimme einer befragten Führungskraft

Unternehmenskultur als Rahmen für Führung und Entwicklung

Die Unternehmenskultur entscheidet darüber, ob Führungskräfte Entwicklung als selbstverständlichen Teil ihrer Rolle erleben – oder als zusätzliche Aufgabe neben einem ohnehin verdichteten Arbeitsalltag. Die Ergebnisse der Studie zeichnen hier ein klares Bild.

Eine Kultur der Leistung, aber mit begrenztem Lernraum

59,1 % der Führungskräfte beschreiben ihre Unternehmenskultur als zielorientiert, 42,7 % als kooperativ und 41,8 % als dynamisch. Deutlich seltener werden jedoch kulturelle Merkmale genannt, die Lernen und Entwicklung systematisch unterstützen. Nur 20,5 % erleben ihre Organisation als lernorientiert, lediglich 17,7 % als agil. Gleichzeitig ordnen 20,5 % ihre Organisation als hierarchisch ein.



Damit wird ein zentrales Spannungsfeld sichtbar: Organisationen erwarten von Führungskräften hohe Leistungsfähigkeit und schnelle Anpassung, schaffen dafür jedoch vergleichsweise wenig kulturellen Raum für Lernen und Reflexion.

RISIKOSCHEU
HIERARCHISCH
DYNAMISCH
ZIELORIENTIERT
LERNORIENTIERT
AGIL KOOPERATIV
INNOVATIONSFREUDIG TRANSPARENT

Wenn Entwicklung zur Zusatzaufgabe wird

Wo Lernen kulturell nicht verankert ist, wird es zur individuellen Zusatzleistung. Führungskräfte entwickeln sich nicht im System, sondern neben ihm. Anpassung erfolgt reaktiv statt vorausschauend, Reflexion wird auf später verschoben.

Für Führungskräfte bedeutet das, dass sie Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung häufig allein tragen. Für Organisationen wiederum hat dies zur Folge, dass Entwicklungsmaßnahmen punktuell bleiben und ihre Wirkung begrenzt entfalten.

Die Weiterentwicklung von Führung ist damit nicht nur eine Frage von Angeboten oder Programmen. Sie ist immer auch **Kulturarbeit**.

Moderne Führung ist verstanden, wird aber kulturell nicht vollständig gestützt.

Ein Blick auf die bevorzugten Führungsmodelle unterstreicht dieses Spannungsfeld. Sowohl Führungskräfte als auch Personalentwickler:innen halten klassische Top-Down-Modelle für überholt. Stattdessen werden Führungsansätze bevorzugt, die Sinn stiften, Entwicklung ermöglichen und Verantwortung teilen.

Am häufigsten genannt wird **transformationales Leadership** (38,2 % der Führungskräfte, 34,1 % der HR-Verantwortlichen). Es folgen **adaptive Führung** (25,9 % / 20 %) und **Shared Leadership** (15,9 % / 17 %). **Servant Leadership** spielt insbesondere aus L&D-Sicht eine ergänzende Rolle.

Entwicklung braucht Priorisierung

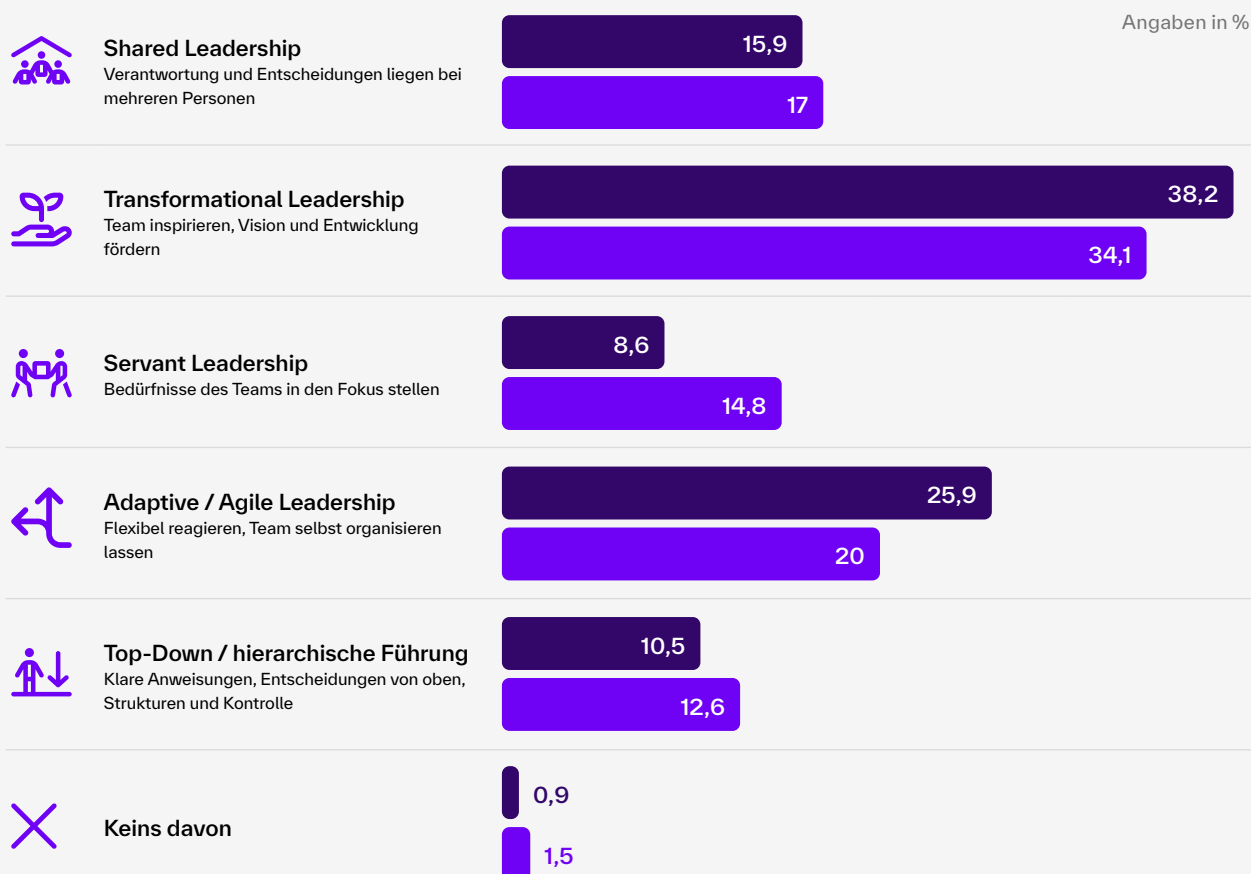
Für L&D könnten die Ergebnisse ein Hinweis darauf sein, dass die Weiterentwicklung von Führungskräften nur dann nachhaltig wirken kann, wenn Lernen nicht als Zusatzaufgabe verstanden wird, sondern als integraler Bestandteil des Führungsalltags. Entscheidend wäre dabei, inwieweit Entwicklung im Alltag sichtbar priorisiert wird – etwa durch verlässliche Zeitfenster für Reflexion, lernförderliche Ziel-systeme und Führungskräfte, die Entwicklung selbst vorleben können.

Führungskräfte:

Welches Führungsmodell würde Ihnen helfen, langfristig motiviert und erfolgreich zu führen?

Personalentwickler:innen:

Welches Führungsmodell würde Führungskräften aus Ihrer Sicht helfen, langfristig motiviert und erfolgreich zu führen?



Führungskompetenzen im Realitätscheck

Wie kompetent ist Führung heute – und wie zukunftsfähig fühlt sie sich selbst? Die Leadership Studie 2026 zeigt hier ein klares und zugleich spannungsreiches Bild. Führungskräfte und L&D blicken auf dieselbe Realität, kommen jedoch zu unterschiedlichen Bewertungen.

Führung sieht sich leistungsfähig und bereit

Führungskräfte schätzen ihre eigene Leistungsfähigkeit überwiegend positiv ein. In den zentralen Kompetenzfeldern sehen sich jeweils rund 65 bis 75 % im oberen Skalenbereich. Dazu zählen die eigenen sozialen und

emotionalen Kompetenzen, persönliche Kompetenzen, kognitive und analytische Kompetenzen, digitale und technologische Kompetenzen sowie Innovationskompetenzen.

Auch mit Blick auf die Zukunft zeigt sich ein hohes Maß an Zuversicht. 65,9 % der Führungskräfte sehen sich bei KI- und Technologiekompetenz im oberen Bereich. 65,5 % gehen davon aus, in den kommenden Monaten sehr selbstwirksam und zukunftsicher agieren zu können.



Führungskräfte:

Wie gut sind Sie selbst Ihrer Einschätzung nach derzeit in den zuvor genannten Kompetenz-Clustern aufgestellt?

Angaben in %



Soziale & emotionale Kompetenzen

Fähigkeiten im Umgang mit Menschen, Empathie, Teamarbeit, Konfliktlösung



Selbstmanagement & persönliche Kompetenzen

Selbstreflexion, Resilienz, Eigenmotivation, Prioritäten setzen



Kognitive & analytische Kompetenzen

Kritisches Denken, Problemlösung, strategisches Denken, Entscheidungen unter Unsicherheit



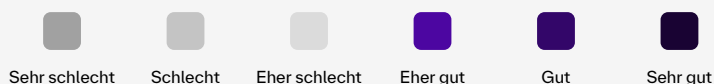
Digitale & technologische Kompetenzen

Umgang mit Daten, KI, digitale Tools, Innovationstechnologien



Führung & Innovationskompetenzen

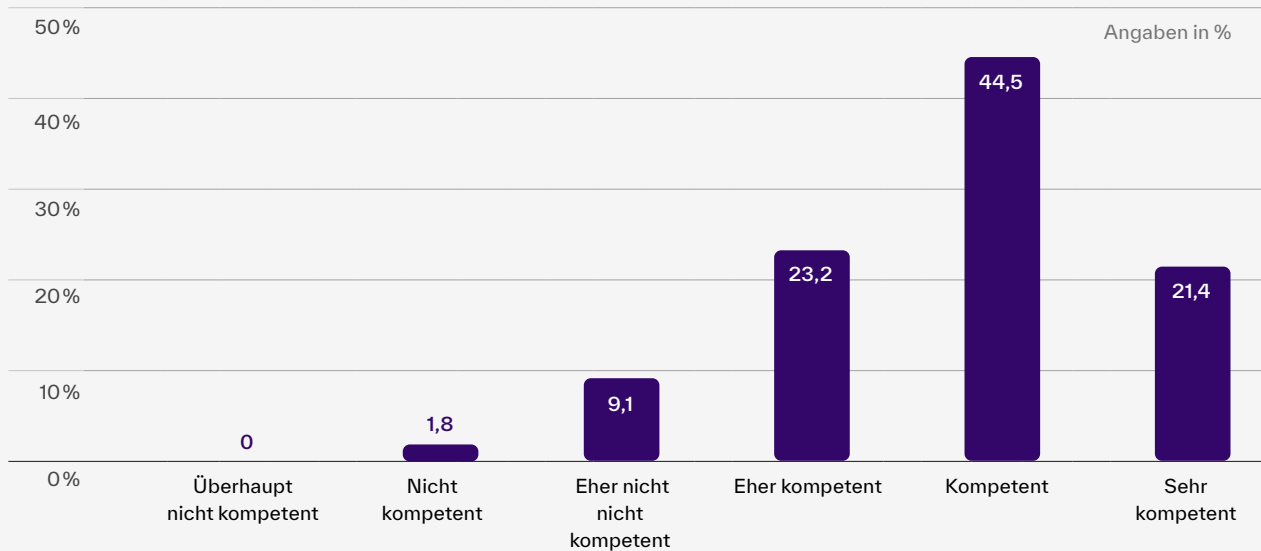
Change-Management, agile Führung, Mitarbeitende befähigen, kreative Problemlösungen



Das Selbstbild ist eindeutig: Führung erlebt sich als kompetent und anpassungsfähig.

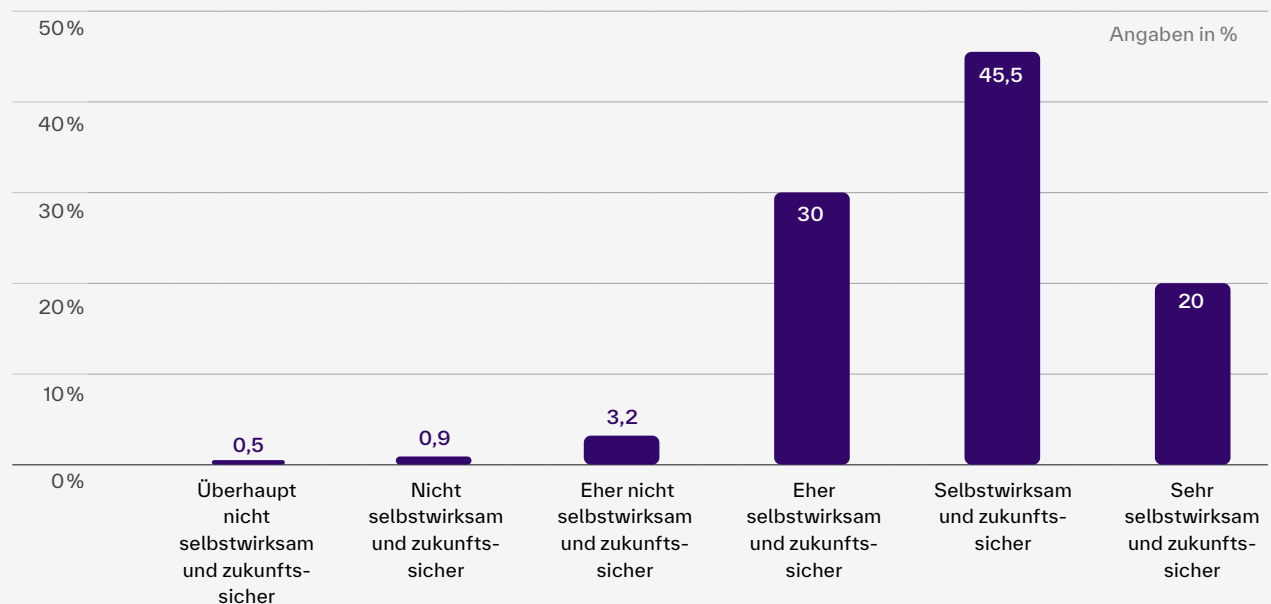
Führungskräfte:

Wie schätzen Sie Ihre eigene Kompetenz im Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) und datengeschützten Technologien ein?



Führungskräfte:

Wie selbstwirksam und zukunfts-sicher glauben Sie, dass Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft in den kommenden Monaten sein werden?





L&D bewertet Kompetenz und Zukunftssicherheit zurückhaltender

Die Einschätzung aus L&D-Perspektive fällt deutlich zurückhaltender aus. So erreichen in denselben Kompetenzfeldern nur rund 40 bis 50 % der Führungskräfte ein hohes Niveau.

Personalentwickler:innen:

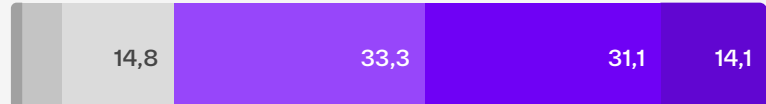
Wie gut sind Führungskräfte Ihrer Einschätzung nach derzeit in den zuvor genannten Kompetenz-Clustern aufgestellt?

Angaben in %



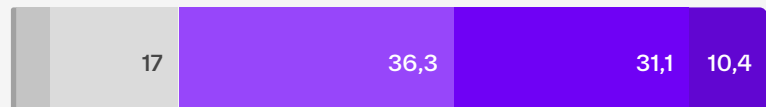
Soziale & emotionale Kompetenzen

Fähigkeiten im Umgang mit Menschen, Empathie, Teamarbeit, Konfliktlösung



Selbstmanagement & persönliche Kompetenzen

Selbstreflexion, Resilienz, Eigenmotivation, Prioritäten setzen



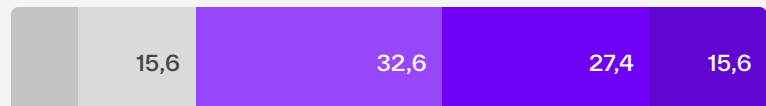
Kognitive & analytische Kompetenzen

Kritisches Denken, Problemlösung, strategisches Denken, Entscheidungen unter Unsicherheit



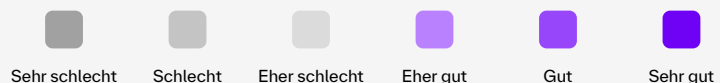
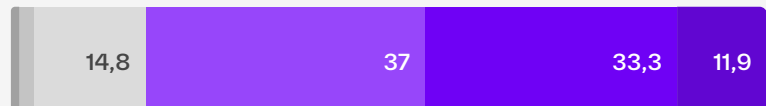
Digitale & technologische Kompetenzen

Umgang mit Daten, KI, digitale Tools, Innovationstechnologien



Führung & Innovationskompetenzen

Change-Management, agile Führung, Mitarbeitende befähigen, kreative Problemlösungen

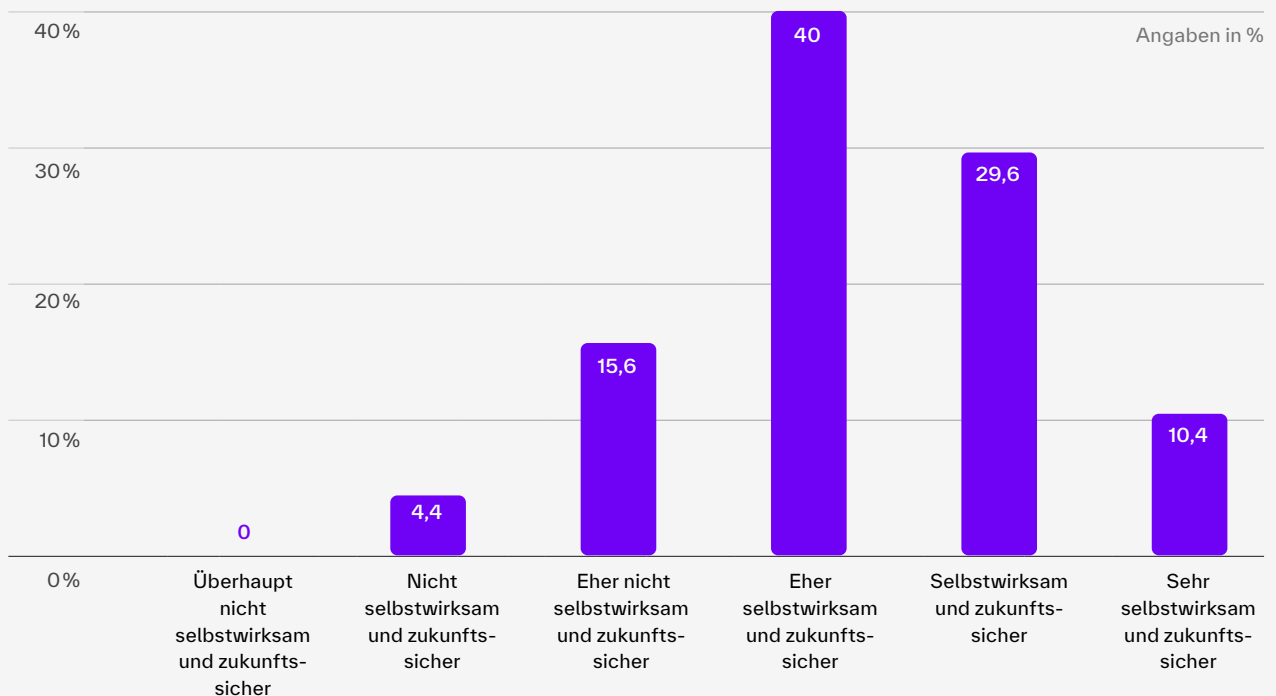


Auch die Zukunftssicherheit wird zurückhaltender eingeschätzt.
Nur **40 %** trauen Führungskräften zu, in den kommenden Monaten sehr selbstwirksam und zukunftsicher zu handeln. Bei der KI- und Technologiekompetenz sehen lediglich **38,5 %** der Personalentwickler:innen Führungskräfte im oberen Kompetenzbereich.



Personalentwickler:innen:

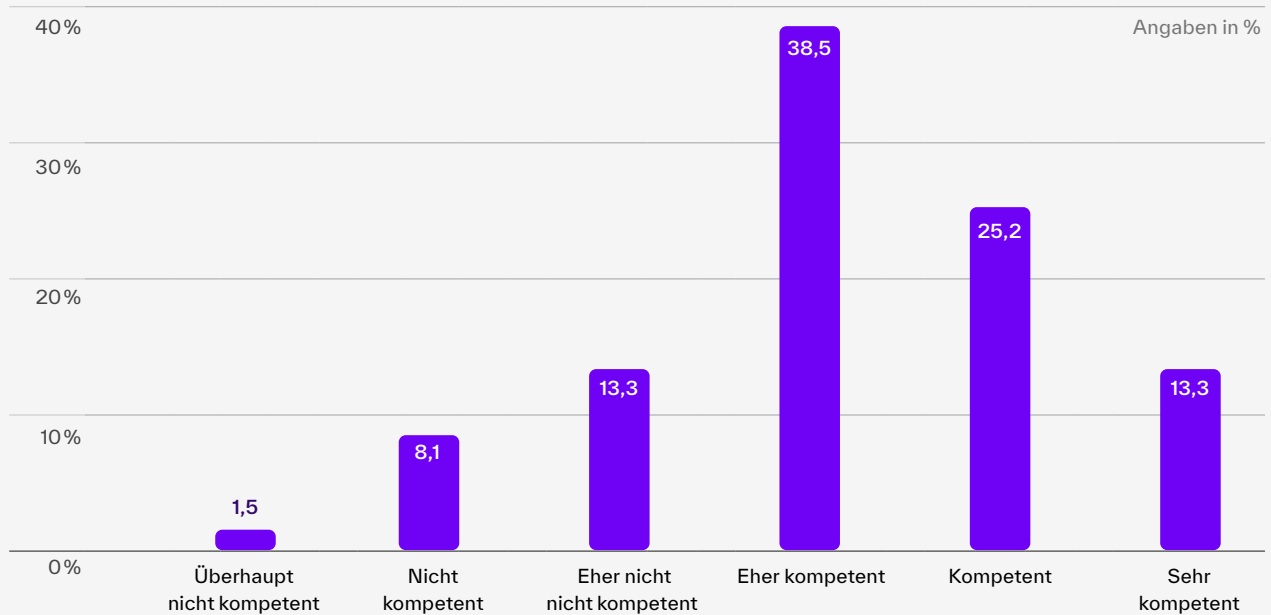
Wie selbstwirksam und zukunftsicher glauben Sie, dass Führungskräfte in Ihrem Unternehmen in den kommenden Monaten sein werden?





Personalentwickler:innen:

Wie schätzen Sie die Kompetenz im Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) und datengestützten Technologien bei Führungskräften in Ihrem Unternehmen ein?



Warum diese Differenz relevant werden kann

Diese Unterschiede lassen sich nicht allein fachlich erklären. Forschung aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigt, dass Menschen unter dauerhaft hohem Druck dazu neigen, die eigene Leistungsfähigkeit stabil und eher positiv einzuschätzen („**Overconfidence Bias**“). Diese Selbstaufwertung ist funktional: Sie hilft, in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben und Verantwortung zu tragen.

Gleichzeitig kann eine dauerhaft auseinanderlaufende Selbst- und Fremdwahrnehmung dazu führen, dass Entwicklungsbedarfe weniger deutlich sichtbar werden. Während Führung sich als bereit erlebt, bewertet L&D den Entwicklungsstand vorsichtiger.

Damit zeigt sich eine klare Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung – weniger in der Richtung als in der Einschätzung des Reifegrads.

Bereit fühlen ≠ bereit sein: Was das für L&D bedeuten könnte

Führungskräfte erleben sich häufig als leistungsfähig. L&D scheint stärker auf zukünftige Anforderungen zu blicken. Diese unterschiedliche Sicht könnte Personalentwickler:innen dabei helfen, Entwicklungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und gezielt zu begleiten. Mögliche Maßnahmen dafür könnten sein:

- Gelegenheiten zum Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung,
- Entwicklungsangebote mit direktem Bezug zum Führungsalltag,
- Formate, die Reflexion ermöglichen, ohne Kompetenz grundsätzlich infrage zu stellen.

Führung entwickeln im Wandel

Veränderung ist für Führungskräfte Alltag. Fachkräftemangel, Zielerreichungsdruck und technologische Entwicklungen werden sowohl von Führungskräften als auch Personalentwickler:innen ähnlich wahrgenommen. Nicht der Wandel selbst überfordert, sondern die Weiterentwicklung der Skills, die für den Umgang mit diesem Wandel erforderlich sind.

Äußere Herausforderungen sind klar

Bei der Wahrnehmung der externen Herausforderungen besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen Führungskräften und Personalentwickler:innen.

45,9 % der L&D-Verantwortlichen und 40,9 % der Führungskräfte nennen den Umgang mit Fachkräftemangel als zentrale Herausforderung. Auch die Aufgabe, Mitarbeitende durch Veränderung zu führen und zu motivieren, bewerten beide Gruppen ähnlich hoch. Gleiches gilt für digitale und technologische Entwicklungen.

Sobald der Blick jedoch auf die Weiterentwicklung der Führungskräfte selbst fällt, zeigen sich deutliche Unterschiede.



Führungskräfte:

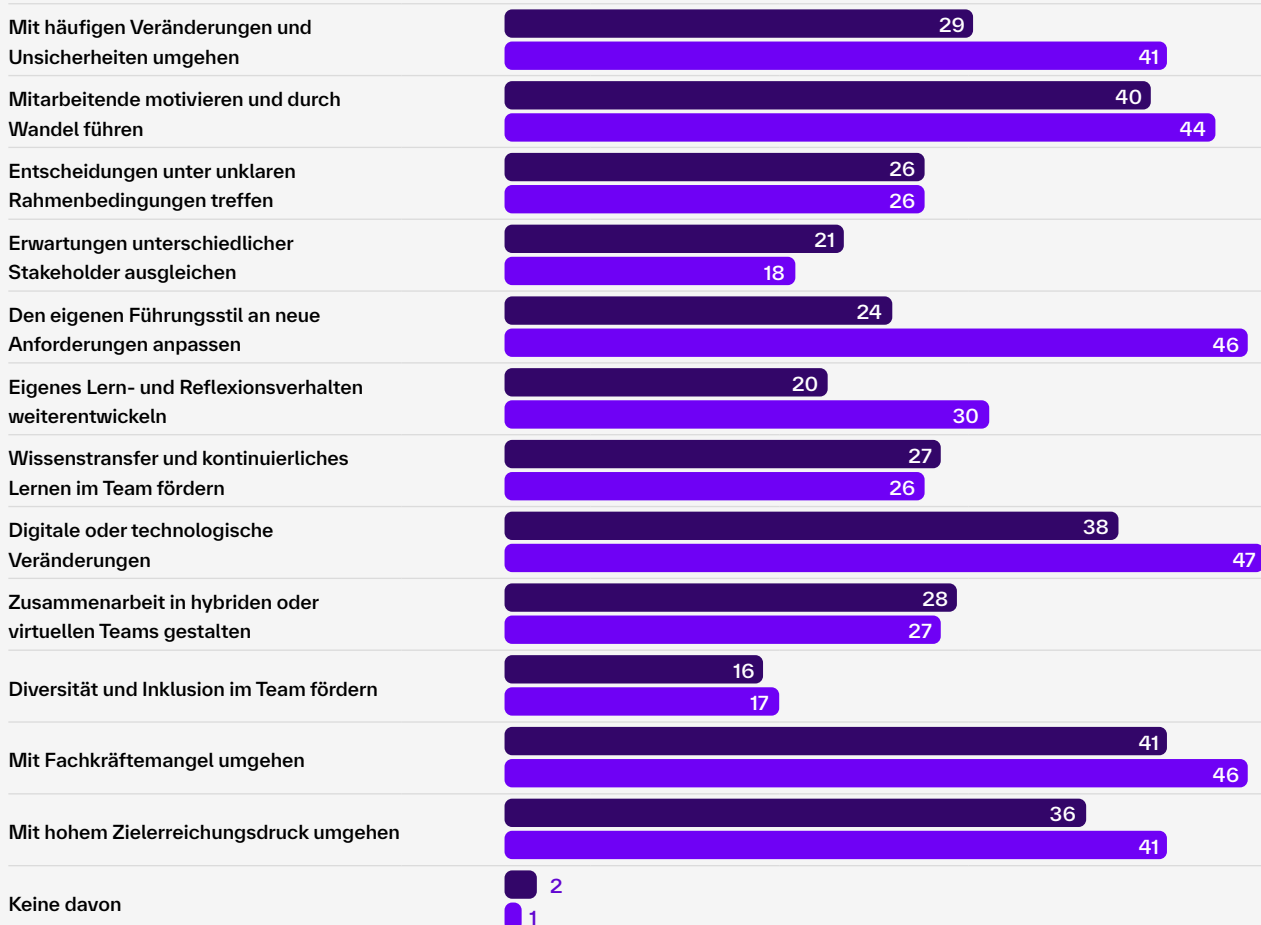
Welche Herausforderungen erleben Sie aktuell in Ihrer Rolle als Führungskraft?



Personalentwickler:innen:

Welche Herausforderungen beobachten Sie aktuell bei Führungskräften?

Angaben in %





Entwicklungsbedarf wird unterschiedlich verortet

Aus Sicht von L&D besteht vor allem beim Anpassen des Führungsstils an neue Anforderungen ein relevanter Entwicklungsbedarf. **45,9 %** der Personalentwickler:innen sehen hier eine zentrale Herausforderung, während nur **24,1 %** der Führungskräfte diese Einschätzung teilen.

Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Lern- und Reflexionsverhalten. Während **29,6 %** der Personalentwickler:innen Entwicklungsbedarf erkennen, sind es aus Sicht der Führungskräfte nur **19,5 %**.

Damit wird sichtbar, dass L&D den Entwicklungsbedarf in den Bereichen Führungsstil und Selbstreflexion insgesamt höher einschätzt als die Führungskräfte selbst.

„Ich denke, dass digitale Kompetenz immer wichtiger wird. Führungskräfte müssen Technologien verstehen, um Teams sicher durch Veränderungen zu führen und Chancen im digitalen Umfeld zu nutzen.“

Stimme einer befragten Führungskraft

Warum die eigene Entwicklung in den Hintergrund rückt

Diese Differenz verweist weniger auf fehlende Einsicht unter den Führungskräften als auf unterschiedliche Prioritäten unter Druck. Führungskräfte richten den Fokus zunächst nach außen, um handlungsfähig zu bleiben: Ziele sichern, Mitarbeitende stabilisieren, operative Herausforderungen bewältigen. Die eigene Weiterentwicklung scheint dabei häufig in den Hintergrund zu treten – nicht aus Ablehnung, sondern aufgrund der situativen Anforderungen im Alltag.

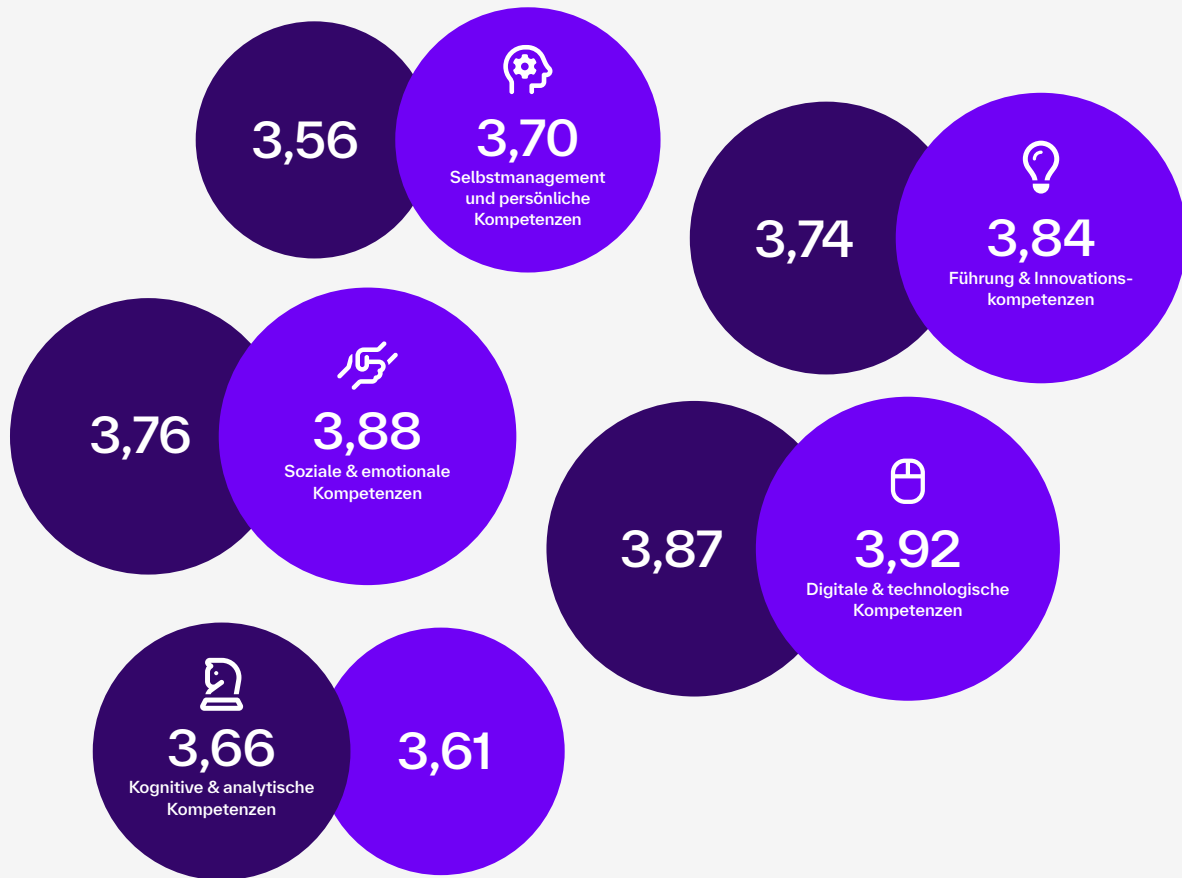
Auffällig ist jedoch: Beim Blick auf zukünftige Führungskompetenzen sind sich beide Gruppen weitgehend einig. Wie in Kapitel „Führungskompetenzen im Realitätscheck“ bereits erwähnt, werden soziale Kompetenzen, Selbstmanagement, kognitive und analytische Kompetenzen sowie der Umgang mit Daten und KI von beiden Gruppen durchweg als wichtig bewertet. Unterschiede zeigen sich dabei weniger im Zielbild als in der Einschätzung des aktuellen Entwicklungsstands.

Führungskräfte:

Welches der folgenden Kompetenz-Cluster ist künftig für die Rolle als Führungskraft am wichtigsten?

Personalentwickler:innen:

Welches der folgenden Kompetenz-Cluster ist künftig für die Rolle als Führungskraft aus Ihrer Sicht am wichtigsten?



Was das für L&D bedeuten kann

Die Ergebnisse legen nahe: Nicht der Wandel selbst stellt die größte Herausforderung dar, sondern die eigene Weiterentwicklung im laufenden Veränderungsprozess. Zielgerichtete Entwicklungsansätze können Führungskräften dabei helfen, auch unter Druck Raum für Reflexion und Weiterentwicklung zu finden.

Mögliche Ansatzpunkte könnten sein:

- begleitete Lernformate, die an konkreten Führungssituationen ansetzen,
- praxisnahe Entwicklungsimpulse, die Reflexion im Alltag erleichtern,
- Räume, in denen unterschiedliche Führungsstile und Selbstführung thematisiert werden können, ohne sie normativ zu bewerten.

Ob und wie diese Ansätze wirksam werden, hängt maßgeblich von den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen ab.

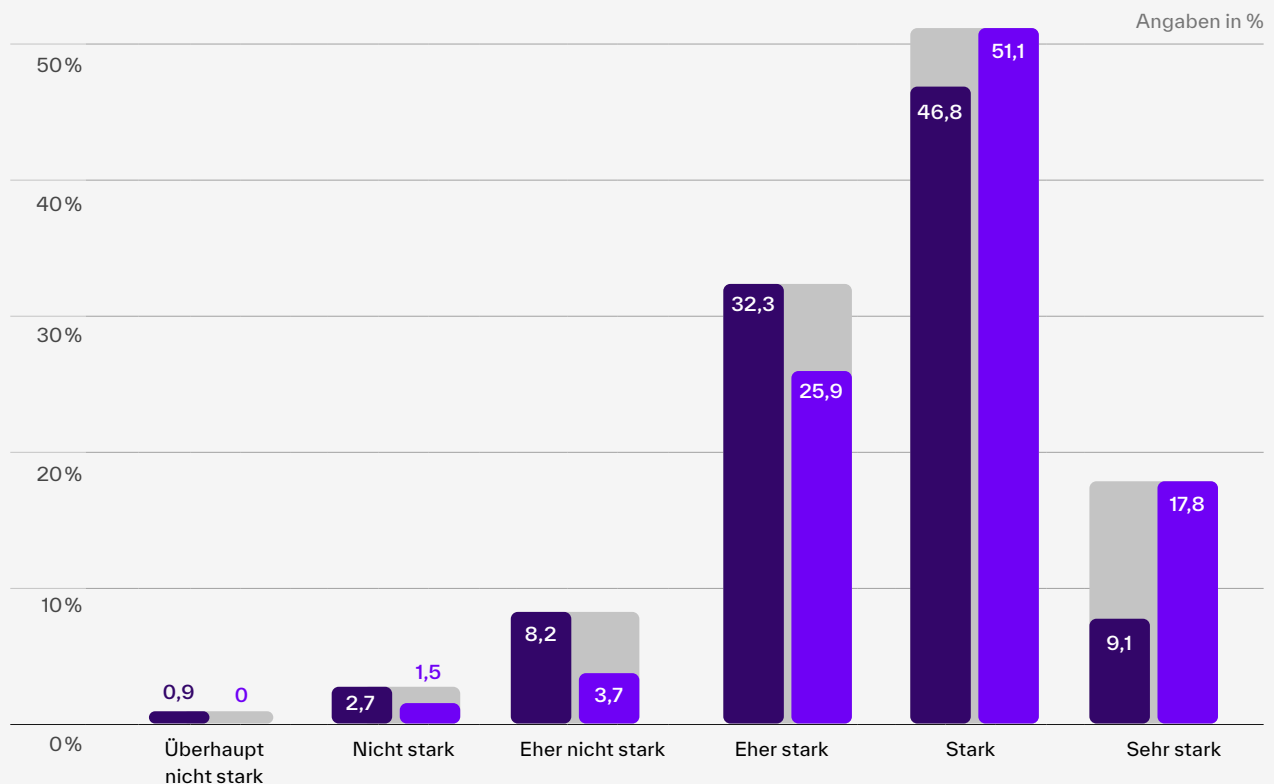
Belastung im Führungsalltag

Druck gehört für Führungskräfte zum Alltag. Die Leadership Studie 2026 zeigt: Die Belastung ist hoch und der Umgang mit ihr erfolgt überwiegend persönlich-individuell.

So beschreiben **88,2 %** der Führungskräfte ihre Arbeitsbelastung als hoch. Aus L&D-Sicht fällt die Einschätzung noch deutlicher aus: **94,8 %** sehen Führungskräfte unter hoher Belastung, **17,8 %** davon sogar im klar überlasteten Bereich. Führung selbst ordnet sich hier zurückhaltender ein (**9,1 %**).

Die Daten zeigen: Belastung ist präsent, wird jedoch unterschiedlich eingeordnet. Führungskräfte fokussieren sich auf das Machbare im Alltag, während L&D stärker auf Grenzbereiche und potenzielle Risiken blickt. Die Frage stellt sich nun, wie mit dieser Belastung im Alltag umgegangen wird.

- Führungskräfte:**
Wie empfinden Sie die aktuelle Arbeitsbelastung?
- Personalentwickler:innen:**
Wie empfinden Sie die aktuelle Arbeitsbelastung von Führungskräften?



Entlastung findet statt, aber überwiegend persönlich-individuell

Führungskräfte regulieren ihre Belastung vor allem über persönliche Strategien. Priorisierung und Delegation (58,6 %) spielen dabei ebenso eine Rolle wie bewusst gesetzte Fokuszeiten (50,9 %), Pausen (51,4 %) und Ausgleich durch Sport oder Bewegung (55 %).

Personalentwickler:innen sind sich zwar bewusst, dass die Bewältigungsstrategien unter anderem auf der individuell-persönlichen Ebene liegen. Gleichzeitig scheint L&D zu überschätzen, wie offen Belastung tatsächlich thematisiert wird: Während 43 % der L&D-

Verantwortlichen davon ausgehen, dass Führungskräfte Überlastung offen ansprechen, tun dies nur 24,5 % der Führungskräfte.

Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Austausch. L&D geht häufiger davon aus, dass Führungskräfte Coaching-Angebote, Austauschformate oder Weiterbildung aktiv nutzen, als diese es selbst angeben.

Der zentrale Befund ist damit klar: Führungskräfte bewältigen Druck überwiegend persönlich-individuell. Die Belastung wird zwar reguliert, bleibt dadurch aber häufig unsichtbar. L&D geht stärker von systemischer Entlastung aus, als sie im Führungsalltag tatsächlich erlebt wird.



Führungskräfte:

Welche Strategien verfolgen Sie konkret, um Ihrer Arbeitsbelastung aktiv entgegenzusteuern?



Personalentwickler:innen:

Welche Strategien verfolgen Führungskräfte Ihrer Meinung nach konkret, um Arbeitsbelastungen entgegenzusteuern?

Angaben in %



Aufgaben priorisieren/delegieren

58,6

67,4



Arbeitszeit strukturiert planen/
Fokuszeiten

50,9

61,5



Meetings reduzieren/optimieren

39,5

45,9



Regelmäßige Pausen und Erholung
im Arbeitsalltag

51,4

54,8



Sport und körperliche Aktivität

55

34,8



Achtsamkeits- oder Entspannungs-
techniken nutzen

35,5

35,6



Austausch, Coaching oder
Weiterbildungsangebote nutzen

32,7

50,4



Offene Ansprache von Überlastung

24,5

43



Keins davon

0,5
0

Warum stille Bewältigung zum Risiko werden kann

Das Problem? Solange Belastung überwiegend individuell kompensiert wird, bleibt sie für L&D-Verantwortliche nur schwer steuerbar. Sie können nur begrenzt einschätzen, wie hoch der Druck tatsächlich ist, unter dem Führungskräfte tagtäglich stehen. Strukturelle Entlastungsansätze greifen dann spät oder gar nicht.

Für L&D ist das ein wichtiger Hinweis. Wirksame Weiterentwicklung bedeutet in diesem Kontext nicht, Führungskräfte noch belastbarer zu machen. Sie sollte vielmehr darauf abzielen, Bedingungen zu schaffen, unter denen Druck geteilt, Prioritäten gemeinsam geklärt und Verantwortung nicht allein getragen wird.



Entlastung strukturell denken: Wie L&D Entlastung unterstützen könnte

Wenn Belastung überwiegend individuell reguliert wird, bleiben Risiken lange unsichtbar. Strukturelle Entlastung entsteht allerdings erst, wenn Prioritäten gemeinsam festgelegt werden, Entscheidungen transparent sind und es Räume gibt, in denen Überlastung offen und ohne Angst angesprochen werden kann.

Entsprechende Maßnahmen kann L&D jedoch nicht allein umsetzen. Ihre Wirkung dürfte maßgeblich davon abhängen, ob sie strategisch beauftragt und getragen werden.

„Führungskräften geben vor allem klare Kommunikation, transparente Entscheidungen und verlässliche Rahmenbedingungen Stabilität. Zusätzlich schaffen regelmäßiges Feedback, realistische Zielsetzungen und ein offener Austausch über Herausforderungen Sicherheit und Orientierung im Arbeitsalltag.“

Stimme einer befragten Personalentwicklerin

„Halt und Stabilität gibt mir einerseits mein Team und mein Vorgesetzter. Andererseits auch und insbesondere meine Familie, mit der ich mir gerade am Wochenende gewisse Auszeiten nehme.“

Stimme einer befragten Führungskraft

Lernen unter Druck

Lernen gilt als zentrale Voraussetzung für wirksame Führung im Wandel. Doch wie viel Raum hat Lernen tatsächlich im Führungsalltag? Die Leadership Studie 2026 zeigt: Führungskräfte investieren Zeit in Weiterbildung. Gleichzeitig wird die Wirkung der Weiterbildungszeit unterschiedlich bewertet.

Lernen braucht mehr als Zeit

Führungskräfte investieren im Schnitt 8,47 Stunden pro Monat in Weiterbildung. Aus Sicht der Personalentwickler:innen ist dieser Umfang grundsätzlich angemessen; sie halten durchschnittlich 8,75 Stunden für sinnvoll.

Die Bewertung dieser Lernzeit fällt jedoch unterschiedlich aus. Während **46,8 %** der Führungskräfte die investierte Zeit als ausreichend empfinden, teilen aus L&D-Sicht nur **28,9 %** diese Einschätzung.

Der Befund ist damit eindeutig: Lernen findet statt. Die zentrale Frage ist weniger, ob gelernt wird, sondern welche Wirkung diese Lernzeit im Führungsalltag entfaltet.



Die Angabe zur investierten Lernzeit gibt Auskunft über den Umfang, nicht über die Rahmenbedingungen des Lernens. Die Studie erfasst nicht, wann diese Zeit stattfindet (etwa innerhalb oder außerhalb der regulären Arbeitszeit). Eine hohe Lernzeit kann daher sowohl Ausdruck guter Entwicklungsbedingungen als auch zusätzlicher individueller Belastung sein.



Lernen neben dem Alltag

Unter hohem Veränderungsdruck scheinen Führungskräfte Lernen häufig zusätzlich zum operativen Tagesgeschäft zu organisieren. Weiterbildung wird in den Alltag integriert, ohne diesen grundlegend zu verändern. Lernen wird dadurch zur Zusatzaufgabe.

Diese Einbettung kann dazu führen, dass Lernimpulse zwar aufgenommen werden, ihre Wirkung im Alltag jedoch begrenzt bleibt. L&D blickt entsprechend stärker auf den tatsächlichen Kompetenzaufbau und die Frage, ob die investierte Zeit ausreicht, um mit der Geschwindigkeit des Wandels Schritt zu halten.

Wie Lernen unter Druck wirksam wird – und was L&D dafür tun könnte

Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass Lernzeit dann Wirkung entfalten könnte, wenn sie enger an den Führungsalltag angebunden ist. Ansatzpunkte dafür könnten sein:

- Lernformate, die an realen Führungssituationen ansetzen, z. B. Entscheidungsdilemmata, Konflikte im Team oder aktuelle Veränderungsprojekte.
- Kurze Lernimpulse mit direktem Transfer, etwa Reflexionsfragen oder Praxisaufgaben, die zwischen Terminen bearbeitet werden können.
- Verbindliche Transfermomente, z. B. kurze Follow-ups, Peer-Austausch oder Anwendungsschleifen, statt isolierter Trainingsmaßnahmen.

Ziel solcher Ansätze: Lernen, das Entscheidungen im Alltag beeinflusst und nicht ausschließlich Wissen vermittelt.

Lernbarrieren im Führungsalltag

Gute Absicht trifft vollen Alltag

Sowohl Führungskräfte (60 %) als auch L&D-Verantwortliche (59,3 %) nennen Zeitmangel als größte Hürde für Lernen. Gemeint ist dabei selten das vollständige Fehlen von Lernzeit. Entscheidend ist vielmehr, wie schwer es fällt, Lernen in einem Alltag zu verankern, der von Termindichte, operativen Anforderungen und kurzfristigen Prioritäten geprägt ist. Lernen scheint damit häufig mit dem Tagesgeschäft zu konkurrieren – und im Zweifel zu verlieren.



Führungskräfte:

Welche Faktoren erschweren aus Ihrer Sicht kontinuierliches Lernen in Ihrem Team oder Unternehmen?



Personalentwickler:innen:

Welche Faktoren erschweren aus Ihrer Sicht kontinuierliches Lernen im Team oder Unternehmen?



Starre Strukturen und Prozesse

35

45,2

Angaben in %



Mangel an eigener Zeit

60

59,3



Mangel an Budget

36,8

34,1



Fehlendes offenes Feedback

27,7

37



Widerstände von Mitarbeitenden oder Führung

26,8

36,3



Keine davon

8,2

3,7



Strukturen und Kultur verstärken Lernbarrieren

Neben Zeitmangel nehmen Personalentwickler:innen strukturelle und kulturelle Barrieren deutlicher wahr als Führungskräfte selbst. Starre Prozesse, begrenzte Budgets und fehlendes offenes Feedback werden von L&D häufiger als Lernbremse identifiziert.

Führungskräfte bewerten diese Hürden pragmatischer. Ein kleiner Teil von ihnen sieht sogar keine relevanten Lernbarrieren. Diese Differenz verweist auf ein wiederkehrendes Muster der Studie: Während sich Führungskräfte auf das Machbare fokussieren, blicken Personalentwickler:innen stärker auf die Rahmenbedingungen, unter denen Entwicklung und Lernen stattfinden soll.

Wie L&D Lernbarrieren reduzieren könnte

Die Ergebnisse legen nahe, dass Lernen wirksamer werden könnte, wenn es strukturell stärker eingebettet ist. Personalentwickler:innen könnten hier unterstützen, indem sie

- Lernfenster definieren, die nicht regelmäßig von operativen Anforderungen überlagert werden,
- Parallelanforderungen in Lernphasen bewusst reduzieren,
- sowie Lernimpulse an laufende Projekte oder reale Entscheidungssituationen koppeln.

Denn: Wo Lernen nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Teil der Arbeit organisiert wird, könnten Lernbarrieren sinken und Entwicklungsimpulse nachhaltiger wirken.

Wie Weiterbildung erlebt wird

Die Frage ist längst nicht mehr, ob Führungskräfte lernen sollen, sondern wie Weiterbildung im Führungsalltag erlebt wird. Die Leadership Studie 2026 zeigt: Weiterbildung ist weder eindeutig entlastend noch grundsätzlich belastend. Ihre Wirkung hängt stark davon ab, wie gut sie in den Arbeitsalltag eingebettet ist.

Zwischen Entwicklungsversprechen und Zusatzbelastung

31,8 % der Führungskräfte erleben Weiterbildung klar als Chance. Weitere 31,8 % empfinden sie als gelegentlich stressig und 30 % erleben sie als „Herausforderung“, aber nicht zwingend als Stress. Nur eine kleine Minderheit von 5,5 % nimmt Weiterbildung klar als Belastung wahr.

Der Blick aus L&D-Perspektive fällt zurückhaltender aus. 44,4 % der Personalentwickler:innen gehen davon aus, dass Weiterbildung Führungskräfte zumindest manchmal stresst. 11,9 % sehen sie sogar klar als Belastung.

Diese Unterschiede verdeutlichen erneut eine Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung: Führungskräfte scheinen Weiterbildung häufiger als notwendige Investition in ihre Rolle zu erleben, während Personalentwickler:innen stärker die zusätzliche Beanspruchung im bereits verdichteten Arbeitsalltag in den Blick nehmen.

Was das für L&D bedeutet

Die Ergebnisse legen nahe, dass nicht die Weiterbildung an sich über Entlastung oder Stress entscheidet, sondern ihre Passung zum Führungsalltag. Wo Lerninhalte konkret auf aktuelle Herausforderungen einzahlen und zeitlich wie inhaltlich integrierbar sind, wird Weiterbildung eher als hilfreich erlebt. Fehlt diese Anschlussfähigkeit, besteht die Gefahr, dass Entwicklungsangebote als zusätzliche Aufgabe wahrgenommen werden.

Aus Sicht der Personalentwicklung könnte es daher hilfreich sein,

- Weiterbildungsangebote stärker an konkrete Führungsanforderungen anzubinden,
- Umfang und Timing von Lernformaten an reale Belastungsspitzen anzupassen,
- sowie Entwicklung nicht als zusätzliche Verpflichtung, sondern als Unterstützung im Alltag zu rahmen.

Führungskräfte:
Empfinden Sie Weiterbildung als zusätzlichen Stress?

Personalentwickler:innen:
Glauben Sie, dass Weiterbildung aktuell von Führungskräften als zusätzlicher Stress wahrgenommen wird?



5,5 %
Führungskräfte



11,9 %
Personalentwickler:innen



Führungskräfteentwicklung als gemeinsame Aufgabe

Nach den beschriebenen Spannungsfeldern zeigt die Leadership Studie 2026 an dieser Stelle ein klares, positives Signal: Führungskräfte und Personalentwickler:innen teilen ein zentrales Verständnis: Die Entwicklung von Führungskräften wird nicht als individuelle Aufgabe von Führungskräften verstanden, sondern als gemeinsame Verantwortung von Führung und Personalentwicklung. Dieses gemeinsame Grundverständnis bildet eine wichtige Voraussetzung für wirksame Entwicklungsarbeit.

Verantwortung wird geteilt

60,5 % der Führungskräfte und 59,3 % der Personalentwickler:innen sehen die Verantwortung für die Entwicklung von Führungskräften klar bei beiden Seiten gemeinsam. Damit besteht eine breite Übereinstimmung darüber, dass Führungskräfteentwicklung weder allein Sache der Führungskräfte noch ausschließlich Aufgabe von L&D ist.

Ein gemeinsames Ziel, unterschiedliche Rollen

Gleichzeitig zeigt die Studie: Ein gemeinsames Verständnis von Verantwortung ist eine wichtige Voraussetzung, aber noch kein Garant für wirksame Führungskräfteentwicklung: Führungskräfte verantworten Entwicklung vor allem im eigenen Handeln und Lernen. L&D betrachtet stärker die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen, unter denen Entwicklung stattfinden kann.

Wo diese Perspektiven aufeinander bezogen und miteinander abgestimmt sind, lässt sich Entwicklung gezielter unterstützen. Wo dies nicht der Fall ist, bleibt Führungskräfteentwicklung häufig punktuell und wenig wirksam – trotz grundsätzlicher Bereitschaft auf beiden Seiten.

Ableitungen aus den Studienergebnissen

Die Ergebnisse dieser Studie verweisen weniger auf Defizite einzelner Führungskräfte als auf Gestaltungsfragen in der Führungskräfteentwicklung. Unter dauerhaftem Veränderungsdruck wird sichtbar, wo Führungskräfte handlungsfähig bleiben – und wo bestehende Rahmenbedingungen ihre Entwicklung begrenzen.

Für die Personalentwicklung ergeben sich daraus konkrete Ansatzpunkte. Die folgenden Ableitungen fassen zusammen, wo L&D durch gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen, Lernprozessen und Austauschformaten wirksam ansetzen kann, um Führungskräfte in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

①

Wahrnehmungsunterschiede aktiv aufgreifen

Die Ergebnisse zeigen wiederkehrende Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führung. Für die Personalentwicklung ergibt sich daraus ein zentraler Ansatzpunkt: Diese Differenzen bieten wertvolle Hinweise darauf, in welche Richtung Entwicklungsmaßnahmen von Führungskräften eigentlich gehen sollten. Wo entlastet und wo unterstützt werden sollte. Diese Wahrnehmungsunterschiede nicht aufzulösen, sondern bewusst aufzugreifen, kann helfen, Entwicklungsbedarfe frühzeitig sichtbar zu machen.

②

Entwicklung im Arbeitsalltag verankern

Die Studie deutet darauf hin, dass die eigene Weiterentwicklung im Führungsalltag häufig hinter operativen Anforderungen zurücktritt. Für die Personalentwicklung stellt sich damit weniger die Frage nach zusätzlicher Motivation, sondern nach geeigneten Rahmenbedingungen.

③

Belastungssignale ernst nehmen

Die Studie zeigt: Führungskräfte regulieren Belastung überwiegend individuell. Dadurch bleibt sie jedoch für Organisationen lange unsichtbar. Für die Personalentwicklung ergibt sich daraus der Auftrag, Belastung früher zu thematisieren, beispielsweise durch gezielte Austauschformate, in denen sie geschützt und ohne Stigmatisierung angesprochen werden kann.

④

Lernen an Führungspraxis anbinden

Die Ergebnisse zeigen, dass Lernzeit vorhanden ist, ihre Wirkung jedoch unterschiedlich eingeschätzt wird. Für die Personalentwicklung rückt damit die Frage in den Vordergrund, wie Lernen eigentlich für Führungskräfte gestaltet sein sollte. So sind Lernangebote voraussichtlich dann wirksam, wenn sie an reale Führungssituationen anschließen und Entscheidungen im Alltag unterstützen.

⑤

Kultur als Entwicklungsrahmen mitdenken

Das klare Zielbild moderner Führung trifft in vielen Organisationen auf eine starke Leistungsorientierung. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, Führungskräfteentwicklung nicht isoliert von der Organisationskultur zu betrachten. Denn die Entwicklung von Führungskräften wird nur dann wirksam, wenn auch die Kultur der Organisation, in der sie stattfindet, Zeit und Raum für Lernen und Reflexion gibt.



Fazit

Führung unter Wandel gestalten

Die Leadership Studie 2026 zeigt: Führungskräfte sind leistungsfähig, engagiert und handlungsbereit – auch unter dauerhaft hohem Veränderungsdruck. Die Grenzen wirksamer Führung liegen weniger bei Motivation oder Kompetenz als bei den Rahmenbedingungen, unter denen Führung stattfindet.

Die Studie macht jedoch auch sichtbar, wo Führung an ihre Grenzen stößt: nicht beim Willen, nicht bei der Kompetenz, sondern bei den Bedingungen, unter denen sie stattfindet. Moderne Führungsbilder sind verstanden. Ihre Wirksamkeit entscheidet sich jedoch im Alltag – in Kultur, Strukturen und geteilten Verantwortlichkeiten.

Für die Personalentwicklung ergibt sich daraus eine zentrale Rolle. Führungskräfte nachhaltig zu stärken bedeutet, Entwicklung zu ermöglichen, statt nur einzufordern, Belastung sichtbar zu machen und Lern- und Entwicklungsprozesse so zu gestalten, dass sie im Führungsalltag anschlussfähig sind.

Der nächste Schritt besteht darin, die Ergebnisse dieser Studie als gemeinsame Arbeitsgrundlage zu nutzen. Ziel ist es, Prioritäten, Strukturen und Entwicklungsansätze passgenau an die jeweilige Ausgangslage des Unternehmens weiterzuentwickeln – im Dialog zwischen Führung, L&D und Management.



Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie gehört zu den führenden Anbietern für die Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Mit über 3.500 Themen zu Personal Development sowie einem umfassenden Paket aus Learning Management System, Learning Experience Plattform und Content Kits unterstützen wir unsere Kunden und Kundinnen dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Wir beraten Sie gerne

haufe-akademie.de/leadership-kompetenz
solutions@haufe-akademie.de
+49 761 898 4060