

● STUDIENREPORT

Führen unter Dauerdruck

Belastung, Selbststeuerung und organisationale Unterstützung
in der deutschen Führungspraxis

KURZFASSUNG

68 %

der Top-Führungskräfte
geraten häufig an ihre
Grenzen

63 %

erleben häufig, dass
Belastung ihre
Entscheidungsqualität
beeinträchtigt

12 %

sehen die
Führungskapazität ihres
Unternehmens bewusst
gesteuert

Die Spitze läuft auf Reserve

KERNAUSSAGE

Dauerdruck zehrt an der Führungskapazität deutscher Unternehmen. Nur jedes achte Unternehmen steuert sie bewusst.

Nach fünf Jahren Permakrise ist der Ausnahmezustand für die oberste Führungsebene zum Alltag geworden. Eine Online-Befragung von 185 Geschäftsführungen, C-Level und Bereichsleitungen in Deutschland zeigt, was das für Belastung, Entscheidungen und Organisation bedeutet.

1 Die Spitze läuft auf Reserve.

68 Prozent geraten häufig an ihre Grenzen, ebenso viele berichten von einer Zunahme der Belastung in den letzten fünf Jahren. 64 Prozent sehen ihre Leistungsfähigkeit unter dem Niveau ihrer besten Phasen.

2 Mit der Belastung sinkt die Entscheidungsqualität.

63 Prozent erleben häufig, dass Belastung ihre Entscheidungen und Ergebnisse beeinträchtigt. Wer die eigene Belastung als hoch einschätzt, erlebt das zu 73 Prozent, bei niedriger Belastung sind es 50 Prozent. Bei 62 Prozent verdrängt das Tagesgeschäft häufig die Arbeit an der Zukunft.

3 Die Führungskapazität bleibt ungesteuert.

Nur 12 Prozent sagen, ihr Unternehmen steuert die Leistungsfähigkeit seiner Führungsebene so bewusst wie andere wichtige Unternehmensressourcen. 45 Prozent befürchten berufliche Nachteile, wenn sie offen sagen, dass sie an ihrer Belastungsgrenze sind. Nur 28 Prozent haben Unterstützungsangebote ihres Unternehmens schon genutzt.

Der stärkste Hebel. Wo es gezielte Unterstützungsangebote und eine bekannte Ansprechperson gibt, fühlen sich Führungskräfte deutlich sicherer, Belastung offen anzusprechen. Beide Faktoren erklären rund die Hälfte der Unterschiede in dieser Sicherheit, der engste Zusammenhang der Studie. Bei der Selbststeuerung fehlt dagegen oft die Grundlage: Mehr als die Hälfte hat kein festes System, um die eigene Leistungsfähigkeit unter Druck zu erhalten.

Was das für Unternehmen heißt. Führungskapazität, die Reserve an Aufmerksamkeit, Urteilskraft und emotionaler Stabilität an der Spitze, ist eine Unternehmensressource wie Arbeitszeit oder Personal. Ihre Steuerung ist Aufgabe der Unternehmensleitung.

Führungskapazität bewusst steuern

Offenheit von oben vorleben

Zuständigkeit klar benennen

Zeit für Zukunft sichern

● KENNZAHLEN

Die Studie in sieben Zahlen

68 %

geraten häufig oder sehr häufig an ihre Grenzen

68 %

erleben mehr Belastung als vor fünf Jahren (n = 151)

63 %

erleben häufig, dass Belastung ihre Entscheidungsqualität beeinträchtigt

64 %

arbeiten unter der Leistungsfähigkeit ihrer besten Phasen

12 %

sehen die Führungskapazität ihres Unternehmens so bewusst gesteuert wie andere wichtige Unternehmensressourcen

45 %

befürchten Nachteile, wenn sie ihre Belastungsgrenze offen ansprechen

28 %

nutzen Unterstützungsangebote ihres Unternehmens

185

Geschäftsführungen, C-Level und Bereichsleitungen in Deutschland

Oberste Führungsebene in Deutschland, n = 185, sofern nicht anders angegeben. Selbstauskünfte.

● BEGRIFF

Was Führungskapazität meint

Die Reserve an Aufmerksamkeit, Urteilskraft und emotionaler Stabilität, die einer Führungskraft für Entscheidungen tatsächlich zur Verfügung steht. Gemeint ist mehr als Zeit: Wer erschöpft ist, hat auch mit freiem Kalender wenig davon. Aus Sicht des Unternehmens ist Führungskapazität, wie Arbeitszeit oder Personal, eine Ressource der gesamten Führungsebene, die die Unternehmensleitung bewusst steuern kann. Die Studie betrachtet beide Blickwinkel.

Drei Annahmen und was die Daten zeigen

Kennzahlen und Befunde zeigen Häufigkeiten. Ob einzelne Merkmale miteinander zusammenhängen, haben wir mit drei Annahmen geprüft, die vor der Hauptbefragung festgelegt und öffentlich registriert wurden (Hypothesen H1 bis H3). Die Belastung ist dabei ein gemeinsamer Wert aus den drei Belastungsfragen: an die eigenen Grenzen kommen, wichtige Themen nicht mehr aktiv steuern können, am Ende des Arbeitstages erschöpft sein.

H1 · Selbststeuerung

Annahme: Je höher die Belastung, desto seltener halten persönliche Routinen.

Gedanke dahinter: Unter Druck fehlt oft zuerst die Zeit für das, was entlastet. **Ergebnis:** Kein Zusammenhang. Ob Routinen unter Druck halten, hängt in dieser Stichprobe nicht von der Höhe der Belastung ab. Die Annahme wird nicht gestützt.

H2 · Unterstützung

Annahme: Wo es gezielte Angebote und eine bekannte Ansprechperson gibt, fühlen sich Führungskräfte sicherer, Belastung anzusprechen.

Gedanke dahinter: Wer weiß, dass es Hilfe gibt und wo, spricht Belastung leichter an. **Ergebnis:** Enger Zusammenhang, der stärkste der Studie. Die Annahme wird gestützt.

H3 · Führungsleistung

Annahme: Je höher die Belastung, desto häufiger leiden Entscheidungen und Zukunftsarbeit. **Gedanke dahinter:** Belastung bindet Aufmerksamkeit, die für Entscheidungen und Strategie fehlt. **Ergebnis:** Kleiner bis mittlerer Zusammenhang in beiden Bereichen. Die Annahme wird gestützt.

	GEPRÜFTER ZUSAMMENHANG	N	KENNWERT [95-%-KI]	BEWERTUNG
H1	Belastung und Konsequenz der Routinen unter Druck (C3)	185	$\rho = -0,01 [-0,18; 0,14]$	nicht gestützt
H2	Angebote (D1) und Sicherheit, Belastung anzusprechen (D3)	175	$\rho = 0,67$	gestützt
	Ansprechperson (D5) und Sicherheit (D3)	175	$\rho = 0,68$	
	Beide gemeinsam (Regression auf D3)	175	$R^2 = 0,51; \beta = 0,40 \text{ und } 0,39$	
H3	Belastung und Verdrängung der Zukunftsarbeit (E1)	185	$\rho = 0,22 [0,07; 0,37]$	gestützt
	Belastung und beeinträchtigte Entscheidungen (E2)	185	$\rho = 0,27 [0,12; 0,41]$	

ρ : Rangkorrelation nach Spearman, von -1 bis 1. Übliche Einordnung: ab 0,1 klein, ab 0,3 mittel, ab 0,5 groß. R^2 : Anteil der Unterschiede in D3, den D1 und D5 gemeinsam erklären (hier rund die Hälfte); β : standardisierter Beitrag jedes Faktors. Für H2 ist laut Auswertungsplan die Regression der Haupttest, die Einzelkorrelationen sind ergänzend ohne Konfidenzintervall angegeben.

Wie stabil sind die Ergebnisse? Die Zusammenhänge bleiben bestehen, wenn man die 30 Antworten herausrechnet, die vor der Registrierung eingingen ($n = 158$; H1 $\rho = 0,00$; H2 $R^2 = 0,48$; H3 $\rho = 0,16$ und $0,32$). Alle Zusammenhänge sind Korrelationen. Sie zeigen, was gemeinsam auftritt, und erlauben keine Aussage darüber, was Ursache und was Wirkung ist.

So wurde gemessen

Erhebung und Stichprobe. Anonyme Online-Befragung vom 14.08. bis 25.09.2026, 27 geschlossene Fragen, Rekrutierung über persönliche Netzwerke und Multiplikatoren, ohne Panel. 222 qualifizierte Antworten, davon 185 aus der obersten Führungsebene in Deutschland (Geschäftsführung oder Vorstand 79, C-Level oder Geschäftsleitung 57, Bereichsleitung 49). Hypothesen und Auswertungsplan wurden am 19.08.2026 bei OSF registriert (doi.org/10.17605/OSF.IO/KQA23).

Auswertung. Rangkorrelationen nach Spearman mit Bootstrap-Konfidenzintervallen, ergänzend standardisierte Regression. Die drei Belastungsfragen bilden einen gemeinsamen Belastungswert (Cronbachs Alpha 0,91).

Abweichungen von der Registrierung. Die Feldphase endete per Stichtag am 25.09.2026 statt nach der registrierten Stop-Regel. 30 Antworten gingen vor der Registrierung ein und sind enthalten; ohne sie bleibt die Befundlage unverändert.

Grenzen. Die Stichprobe ist nicht repräsentativ, jünger als die oberste Führungsebene insgesamt (23 Prozent unter 35 Jahren) und stark vom Mittelstand geprägt. Alle Angaben sind Selbstauskünfte, die Items wurden eigens entwickelt. Die Zusammenhänge sind Korrelationen und erlauben keine Aussagen über Ursache und Wirkung.

Vollfassung. Alle Befunde ausführlich mit Grafiken, die Ansatzpunkte mit Begründung, alle 27 Fragen und die Unterschiede nach Gruppen: kostenlos unter mindbright.one/de/studie.



Studienleitung

Maik Oliver Ludewig, Mag., leitet die Studienreihe von MindBright Research und forscht zur Führungskapazität im Top-Management. Er ist Mitglied im Beirat des L3S Research Center der Leibniz Universität Hannover, lehrt an der Quadriga Hochschule Berlin zu Leadership und verbindet empirische Forschung mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in Digitalisierung und Unternehmensführung.

Zitiervorschlag

MindBright Research (2026): Führen unter Dauerdruck. Belastung, Selbststeuerung und organisationale Unterstützung in der deutschen Führungspraxis. Berlin. mindbright.one/de/studie

Kontakt presse@mindbright.one · +49 1522 3563967

Wir danken Prof. Dr. Andrea Kindermann (Quadriga Hochschule Berlin) für ihre fachlichen Anmerkungen zum Entwurf dieses Berichts. Für Inhalt und Schlussfolgerungen ist allein die Studienleitung verantwortlich.

Foto: privat. Grafiken frei zur redaktionellen Verwendung. Quelle: „MindBright Research, mindbright.one/de/studie“, online mit Link auf die Studie.