



**FRIEDRICH NAUMANN
STIFTUNG** Für die Freiheit.



bdvb
Das Netzwerk für Ökonomen

Großes Potential, große Aufgaben

FÜHRUNGSKRÄFTE- UMFRAGE 2025

Der Blick der Führungskräfte
auf den Standort Deutschland

für den Deutschen Führungskräfteverband – ULA e.V.,
den bdvb – Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.
und die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

Impressum

Herausgeberin

Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit
Truman-Haus
Karl-Marx-Straße 2
14482 Potsdam-Babelsberg

 /freiheit.org

 /FriedrichNaumannStiftungFreiheit

 /FNFreiheit

 /stiftungfuerdiefreiheit

ULA e.V.
Deutscher Führungskräfteverband
Mohrenstraße 33
10117 Berlin

Autoren

Roland Angst, Philippe Krahnhof, Justus Lenz,
Karl-Heinz Paqué, Ludger Ramme, Willi Rugen,
Michael Schweizer, Alexander Zureck

Redaktion

Liberales Institut
der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

Kontakt

Telefon +49 30 220126-34
Telefax +49 30 690881-02
E-Mail service@freiheit.org

Stand

Juni 2025

Hinweis zur Nutzung dieser Publikation

Diese Publikation ist ein Informationsangebot der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. Die Publikation ist kostenlos erhältlich und nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht von Parteien oder von Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden (Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europäischen Parlament).

Lizenz

Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

ISBN

978-3-948950-60-6

Inhalt

VORWORT	4
<i>ROLAND ANGST / WILLI RUGEN / PROF. DR. KARL-HEINZ PAQUÉ</i>	
1 IMPULSE FÜR EINE ZUKUNFTSORIENTIERTE FÜHRUNGSKULTUR – BILDUNG STÄRKEN, BARRIEREN SENKEN, EINFACH MAL MACHEN	5
<i>PROF. DR. ALEXANDER ZURECK</i>	
2 AUSWERTUNG DER BEFRAGUNG	7
<i>DR. PHILIPPE KRAHNHOF</i>	
3 STANDORT DEUTSCHLAND – ERWARTUNGEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE AN DIE POLITIK	29
<i>MICHAEL SCHWEIZER / LUDGER RAMME</i>	
4 BLOCKIERTES WACHSTUM: GESAMTWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN UND ZUKUNFTSKOMPETENZEN	31
<i>DANIEL GERHARDS</i>	
5 DIE SUBSTANZ BRÖCKELT	32
<i>JUSTUS LENZ</i>	
DIE KOOPERATIONSPARTNER DER STUDIE	33
DIE AUTOREN	34

Vorwort

Die Bundestagswahl im Februar 2025 hat einen Regierungswechsel gebracht. Die neue Regierungskoalition aus CDU, CSU und SPD hat inzwischen ihre Arbeit aufgenommen. Ihre Koalitionsvereinbarung spiegelt wichtige Themen, die in Wirtschaft und Gesellschaft diskutiert werden. Hierzu haben wir im März und April 2025 – direkt im Nachgang der jüngsten Bundestagswahlen – eine umfassende Befragung der Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Geschäftszweigen durchgeführt. Damit wollen die an der Studie beteiligten Kooperationspartner Hintergründe, Tendenzen und Linien der aktuellen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussionen aus der Perspektive der Führungskräfte darstellen.

Der Deutsche Führungskräfteverband ULA hat bislang regelmäßig im Abstand von zehn Jahren seine rund 70.000 Mitglieder befragt, allesamt Führungskräfte aus Unternehmen und Institutionen, um fundiert über deren Lage und Bedürfnisse informieren zu können. Angesichts der immer dynamischer werdenden Zyklen (wirtschafts-)politischer Entscheidungsnotwendigkeiten empfiehlt es sich, die Zeitabstände zwischen den Befragungen zu verringern, um mit den politischen Entwicklungen Schritt zu halten.

Der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) spielt in einer sich schnell verändernden Welt, in der Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft eng miteinander verknüpft sind, eine entscheidende Rolle. Wirtschaftsakademiker, Führungskräfte und Studierende auf die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft vorzubereiten und ihren Beitrag zu einer innovativen, nachhaltigen und inklusiven Wirtschaft zu maximieren. Die Mitwirkung an der hier vorgelegten Befragung und Studie dient genau diesem Ziel.

Die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit ist die kreative Innovationsplattform zur gesellschaftlichen Vermittlung der Freiheit. Als moderne Denkfabrik gestaltet sie politische Diskurse und liberale Ideen mit Expertise aus Politikberatung und Wissenschaft mit und fokussiert ihre Zusammenarbeit mit profilierten Partnern auf inhaltliche Schwerpunkte. Einer dieser inhaltlichen Schwerpunkte ist eine nach den Grundsätzen der sozialen Marktwirtschaft gestaltete Wirtschafts- und Unternehmenspolitik.

Drei Jahre nach der Veröffentlichung der Studie „Führung im Wandel“, in der wir im April 2022 die Ergebnisse einer Umfrage unter Führungskräften der deutschen Wirtschaft vorgelegt haben, ist es an der Zeit, erneut die politische Stimmung in diesem Personenkreis zu erkunden. Denn Führungskräfte sind aufgrund ihrer zentralen Aufgaben und ihrer Brückenbauerfunktion ein wichtiger Indikator für die Stimmung im Land. Wir verzeichnen derzeit eine breite gesellschaftliche Diskussion um wirtschafts- und unternehmenspolitische Fragen. So war es naheliegend, das Projekt „Führungskräfteumfrage“ im Wahljahr 2025 in einer Kooperation zwischen der ULA, dem bdvb und der Stiftung durchzuführen.

Die große Reichweite der ULA, über ihre 14 Mitgliedsverbände in nahezu alle Branchen und in den wichtigsten Unternehmen des Landes die mittleren und oberen Führungskräfte ansprechen und für eine Teilnahme gewinnen zu können, war die Grundlage der Erhebung. In Person seines Vizepräsidenten Prof. Dr. Alexander Zureck brachte der bdvb die wissenschaftliche Sicht der Dinge ein und half insbesondere bei den notwendigen Analysen und Einordnungen einerseits der inhaltlichen Schwerpunkte, andererseits der generellen Einschätzung der Thematik. Die Expertise der Stiftung bei der Redaktion eines Fragebogens und die Routine in der Bewältigung großer Datenmengen, stellte eine willkommene Ergänzung dar; der marktwirtschaftliche Kompass der Stiftung half beim inhaltlichen Einnorden des Projekts.

Dr. Philippe Krahnhof wurde mit der Sichtung und Interpretation des Datenmaterials beauftragt. Durch seine Arbeit gelang es, die Ergebnisse der Befragung in Relation zueinander, vor allem aber auch in Beziehung zur politischen und gesellschaftlichen Diskussion zu setzen und damit gut nutzbar zu machen. Die Publikation „Großes Potential, große Aufgaben - Der Blick der Führungskräfte auf den Standort Deutschland“ liefert das Ergebnis einer gelungenen Zusammenarbeit der verschiedenen Partner. Zahlenmäßig kleiner als andere Arbeitnehmergruppen, für den gesellschaftlichen Fortschritt und den ökonomischen Erfolg Deutschlands allerdings eine unverzichtbare Gruppe, brauchen die Führungskräfte eine starke politische Stimme, die ihrer Bedeutung gerecht wird.

Wir bedanken uns bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Institutionen für Ihren Einsatz und ihr partnerschaftliches Engagement, ohne die diese Umfrage nicht möglich gewesen wäre.



Roland Angst

Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands – ULA e.V.



Willi Rugen

Präsident des bdvb – Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.



Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué

Vorsitzender des Vorstands der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

1 Impulse für eine zukunftsorientierte Führungskultur – Bildung stärken, Barrieren senken, einfach mal machen

Prof. Dr. Alexander Zureck

Die diesjährige Studie erscheint in einer Zeit großer Umbrüche - wirtschaftlich, technologisch und gesellschaftlich. Als Vertreter der Generation Y bringe ich eine Perspektive ein, die zwischen den Welten vermittelt: Ich bin mit klassischen Werten aufgewachsen, verstehe aber ebenso die Bedürfnisse der jüngeren Generationen. Gleichzeitig bin ich selbst vollständig digital sozialisiert – eine Erfahrung, die meinen Blick auf Führung, Transformation und Arbeitswelt prägt.

Ich freue mich daher, die wissenschaftliche Verantwortung für diese Studie übernommen zu haben. Sie bietet ein differenziertes Stimmungsbild zur Situation der Führungskräfte in Deutschland. Als Betriebswirt zeigen mir die Ergebnisse eindrucksvoll, wie stark sich der Alltag von Führungskräften verändert – und mit welchen Herausforderungen sie zwischen Digitalisierung, Internationalisierung und wachsender Verantwortung konfrontiert sind.

Die Ergebnisse der Umfrage spiegeln eine kritische, aber differenzierte Sicht der befragten Führungskräfte auf Deutschland als Wirtschaftsstandort wider. Besonders bemerkenswert ist, dass die Teilnehmenden überwiegend aus Branchen stammen, in denen Deutschland historisch Stärken aufweist: Chemie, Industrie und Gesundheitswesen. Gerade in den beiden erst genannten Branchen ist jedoch die Abhängigkeit von Energieimporten spürbar und macht strukturelle Schwächen sichtbar, die lange durch wirtschaftlichen Erfolg überdeckt waren. Dass die Bewertung des Standorts insgesamt skeptisch ausfällt, ist somit kein Alarmismus, sondern ein realistischer Ausdruck wachsender Unsicherheit. Umso erfreulicher ist, dass viele Befragte sich selbst als handlungsfähig erleben – insbesondere dann, wenn sie ihre Arbeit nicht als "Pflicht", sondern als sinnstiftende Aufgabe begreifen. Kreativität und Motivation sind zentrale Quellen für Innovation und damit für die künftige Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands.

Der Bereich der digitalen Transformation – und insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz – wird in den Rückmeldungen als chancenreich beschrieben. Diese Einschätzung deckt sich mit meiner eigenen Erfahrung: Ob in Forschungsvorhaben, in Abschlussarbeiten oder im Unternehmensalltag – das Interesse an KI ist hoch. Doch während international schrittweise experimentiert und verbessert wird, hemmt in Deutschland oft das Streben nach Perfektion den Fortschritt. Die Sorge vor unvollkommenen Lösungen überlagert zu oft den Mut zur Gestaltung. Gerade der deutsche Mittelstand, der seit Jahrzehnten die wirtschaftliche Stärke des Landes trägt, darf die aktuellen Trends nicht verschlafen. Es braucht mehr Gestaltungswillen und

weniger Abwarten – sowohl in den Unternehmen als auch im Umgang mit bürokratischen Hürden. Es sollten nicht nur die Risiken bei KI betrachtet werden, sondern die KI sollte als Werkzeug zur Effizienzsteigerung, Sprachvermittlung und Arbeitsentlastung begriffen werden – eben als digitaler Helfer, der mit menschlichem Verstand kontrolliert werden muss. Die Studie zeigt: Dort, wo KI bereits eingesetzt wird, geschieht dies vor allem in Routineprozessen. Doch ihr Potenzial reicht deutlich weiter – sofern die politischen, rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen es fördern und nicht behindern.

Ein besonders drängendes Thema ist der Fachkräftemangel. Trotz objektiv hoher Lebensqualität gelingt es Deutschland nicht, international als attraktiver Arbeitsort für hochqualifizierte White Collar Professionals zu gelten. Eine zentrale Ursache liegt aus meiner Sicht in der mangelnden sprachlichen und kulturellen Offenheit vieler Organisationen. Meetings in deutscher Sprache und fehlende englischsprachige Arbeitsprozesse schrecken internationale Talente ab. Dabei könnten moderne KI-Tools helfen, Sprachbarrieren zu überwinden. Hinzu kommt: Deutschland erwartet oft, dass Zuwandernde dauerhaft bleiben. Die Realität junger Fachkräfte sieht jedoch anders aus: Sie wollen Erfahrungen sammeln, mobil bleiben und verschiedene Länder und Kulturen kennenlernen. Hier braucht es ein Umdenken. Statt Integration als Endpunkt zu verstehen, sollte Deutschland sich als Etappe im globalen Lebenslauf verstehen – und dabei trotzdem für Exzellenz stehen.

Die Antworten zur Zukunft von Führung zeigen, dass emotionale Intelligenz, Resilienz und Anpassungsfähigkeit für viele Befragte zentrale Zukunftskompetenzen sind. Diese Einschätzung teile ich. In meiner internationalen Arbeit sehe ich täglich, wie stark Führung vom kulturellen Kontext abhängt. Während meine Studierenden aus Asien eher strukturierte, kleinteilige Aufgaben schätzen, motiviert meine Studierenden hierzulande vor allem die kritische Auseinandersetzung. Letztlich brauchen wir alles je nach Kontext! Führung in einem interkulturellen Kontext heißt: aktiv zuhören, Stärken erkennen und fördern, Ressourcen richtig einsetzen. Geteilte Führung oder selbstorganisierte Teams funktionieren nur dort, wo Vertrauen, Kommunikation und Klarheit gegeben sind. Diese Voraussetzungen sind in vielen Unternehmen noch nicht selbstverständlich.

Die Studie macht deutlich: Viele Führungskräfte nehmen ihre Verantwortung ernst, sehen sich aber durch politische, strukturelle und regulatorische Rahmenbedingungen ausgebremst. Mein Appell lautet daher: Die Politik muss

Deutschland für eine leistungsbereite Gesellschaft attraktiver machen. Wagnis darf nicht länger bestraft, sondern muss gefördert werden. Der überbordende Verwaltungsapparat und hohe regulatorische Dichte schrecken nicht nur Investoren ab, sondern verhindern Innovation. Deutschland sollte Vorreiter für den sinnvollen Einsatz von KI werden, statt sich beispielsweise durch Datenschutzbedenken in seiner Handlungsfähigkeit einzuschränken. Zugleich braucht es eine sozialstaatliche Absicherung, die Lebensqualität sichert, aber effizient organisiert ist. Eine durchdachte Digitalisierung kann hier entscheidend zur Entlastung beitragen. Gleichzeitig sollten Bildungsangebote flexibler und internationaler werden. Die konsequente Anerkennung ausländischer Abschlüsse wäre ein erster, wirkungsvoller Schritt gegen den Fachkräftemangel.

Deutschland hat Stärken – in seiner Wissenschaft, in seinen Unternehmen und in seinem gesellschaftlichen Zusammenhalt. Doch um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, braucht es Mut zur Veränderung. Diese Studie zeigt, dass viele Führungskräfte bereit sind, diesen Weg zu gehen. Jetzt ist es an der Zeit, ihnen die entsprechenden Spielräume zu schaffen.

2 Auswertung Führungskräftestudie 2025

Dr. Philippe Krahnhof

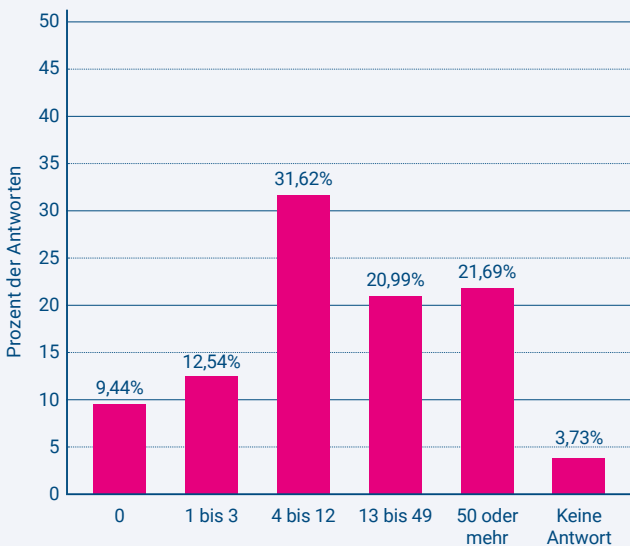
Vorwort und Grunddaten der Studie

Der Studie, die auf einer Online-Befragung im Zeitraum vom 06.03.2025 bis 10.04.2025 beruht, liegen 1.420 vollständige Datensätze zu Grunde. Die Teilnehmerquote beläuft sich auf 69,47 Prozent.

Von den Teilnehmenden identifizieren sich 100 Prozent, sprich 1.420 als Führungskraft. 13,73 Prozent (n = 195) der Teilnehmer sind weiblich, 66,55 Prozent (n = 945) männlich sowie 0,35 Prozent (n = 5) divers. Die weiteren Teilnehmer haben die Frage nicht beantwortet.

Die Mehrheit der Teilnehmer mit 31,62 Prozent verantworten vier bis 12 Mitarbeitende (Abb. 1). Mit Blick auf die Verteilung der Antworten ergibt sich ein heterogenes Bild bezogen auf die Anzahl der geführten Mitarbeitenden, siehe hierzu nachfolgende Abbildung. Folglich können signifikante Verzerrungen aufgrund der geführten Gruppengröße vermieden werden.

Abb. 1 | Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Ihnen in Ihrem Unternehmen direkt unterstellt?



Hierbei geben 51,69 Prozent der Befragten an, dass sie als Leitende Angestellte, 13,03 Prozent als ausführendes Organ, sprich Geschäftsführung bzw. Vorstandsmitglied, und 29,79 Prozent als außertarifliche Angestellte aktiv sind. 22 Personen, sprich 1,55 Prozent beantworten die Frage nicht, wohin gehend 1,55 Prozent der 1.420 Befragten als freiberufliche Führungskraft in Form des Coachings aktiv sind. Die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmenden liefert einen wichtigen Kontext zur Interpretation der übrigen Befragungsergebnisse. Sie gibt Aufschluss darüber, aus welchen wirtschaftlichen Bereichen die Antworten stammen und welche branchenspezifischen Rahmenbedingungen möglicherweise Einstellungen, Werte und Prioritäten beeinflussen.

I. Branchenstruktur

Mit **563 von 1.420 Befragten** (entspricht 39,65 Prozent) ist der Bereich **Chemie** mit Abstand am stärksten vertreten (Abb. 2), wobei diese Daten nicht zwingend uneingeschränkt übertragbar sind. Diese Dominanz lässt sich vermutlich auf den Fokus der Befragung zurückführen, der sich an Fach- und Führungskräfte innerhalb dieser Branche oder mit engem Bezug dazu richtet. Die chemische Industrie ist bekannt für hohe regulatorische Anforderungen, komplexe Produktionsprozesse sowie einen ausgeprägten Fokus auf Sicherheit, Effizienz und Nachhaltigkeit.

Neben der Chemie sind zwei weitere Branchen besonders häufig vertreten:

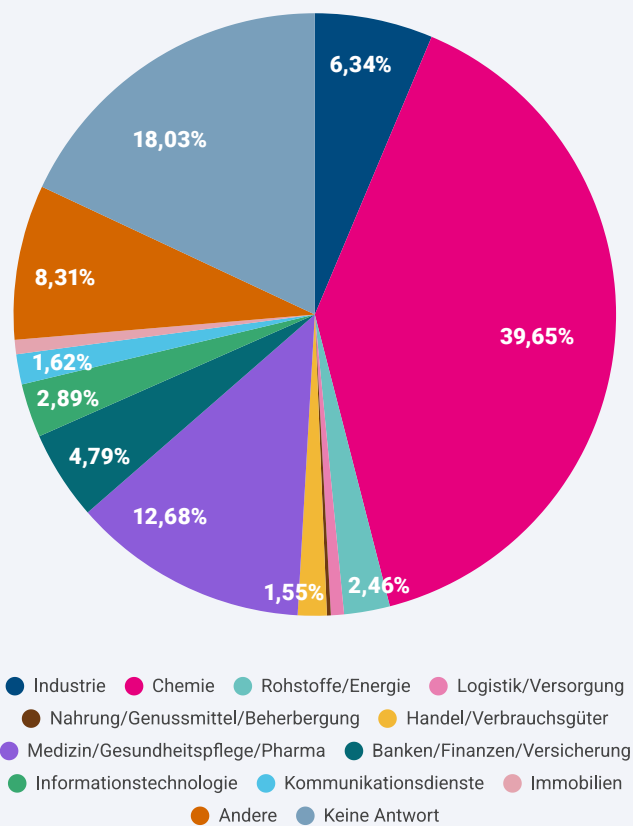
- **Medizin / Gesundheitspflege / Pharma:** Mit einem Anteil von **12,68 Prozent** (180 Personen) stellt dieser Bereich die zweitgrößte Gruppe dar. Auch hier handelt es sich um eine stark regulierte Branche mit hohem Qualitätsanspruch und gesellschaftlicher Relevanz.
- **Industrie allgemein:** Der klassische Industriebereich (ohne chemische Spezialisierung) ist mit **6,34 Prozent** vertreten. Zusammen mit der Chemiebranche ergibt sich ein industriell geprägtes Bild der Stichprobe.

Diese drei Gruppen zusammen machen **über 58 Prozent der Gesamtstichprobe** aus – ein deutlicher Hinweis auf den Schwerpunkt der Studie im Bereich produzierender und technologiegetriebener Unternehmen.

Randbranchen mit geringer Beteiligung

Branchen wie **Logistik/Versorgung**, **IT**, **Finanzen**, **Handel**, **Kommunikation** oder **Immobilien** sind jeweils nur mit **0,7 Prozent bis knapp 5 Prozent** vertreten. Auch der Bereich **Nahrung/Genussmittel/Beherbergung** spielt mit nur **0,21 Prozent** eine vernachlässigbare Rolle in dieser Stichprobe. Diese geringe Beteiligung schränkt zwar die Vergleichbarkeit mit anderen Wirtschaftssektoren ein, erlaubt aber eine auf die strukturellen Besonderheiten industriell-technologischer Arbeitswelten fokussierte Analyse.

Abb. 2 | In welcher Branche arbeitet das Unternehmen, in dem Sie tätig sind?

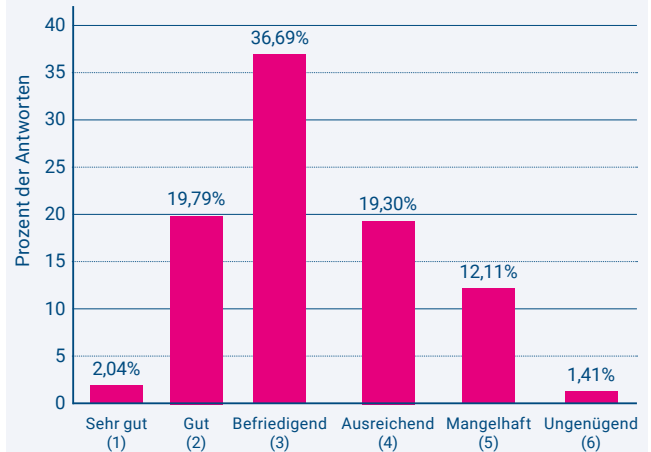


Die klare Dominanz industriell-technischer Branchen, insbesondere der Chemie, sollte bei der Interpretation weiterer Ergebnisse berücksichtigt werden. Aspekte wie strukturierte Prozesse, Innovationsdruck, Nachhaltigkeit, Arbeitsschutz oder regulatorische Vorgaben haben in diesen Branchen ein anderes Gewicht als z. B. im Dienstleistungssektor.

II. Standortbewertung Deutschland

Im Rahmen der Studie wurden die Teilnehmenden gebeten, dem Standort Deutschland auf Grundlage ihrer beruflichen Erfahrungen eine Schulnote von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“) zu vergeben (Abb. 3). Insgesamt haben 1.247 Personen die Frage beantwortet, wovon 1.124 gültige Antworten vorliegen.

Abb. 3 | Welche Schulnote (1 bis 6) würden Sie aufgrund Ihrer beruflichen Erfahrungen dem Standort Deutschland geben?



Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Meinungsbild: Die relative Mehrheit der Befragten (36,69 Prozent) bewertet den Standort Deutschland mit der Note „befriedigend“ (Note 3). Weitere 19,79 Prozent vergeben die Note „gut“ (Note 2), während 19,30 Prozent den Standort lediglich als „ausreichend“ (Note 4) beurteilen. Kritisch fällt die Einschätzung von 12,11 Prozent der Teilnehmenden aus, die eine „mangelhafte“ Bewertung (Note 5) abgaben. Die Bestnote „sehr gut“ wird nur von 2,04 Prozent vergeben, und 1,41 Prozent bewerten den Standort mit „ungenügend“ (Note 6). 14 Personen (0,99 Prozent) machen keine Angabe, und bei weiteren 109 Teilnehmenden (7,68 Prozent) konnte die Frage aufgrund eines unvollständigen Fragebogens oder technischer Gründe nicht ausgewertet werden.

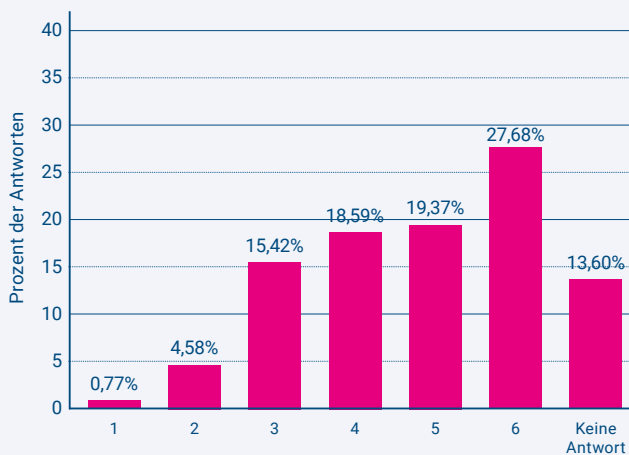
Diese Ergebnisse gehen zum Großteil mit der öffentlichen Wahrnehmung rund um die aktuelle politische und wirtschaftliche Situation einher, wie die nachfolgende Bewertung im Detail betrachtet. Die Verteilung der Noten legt nahe, dass der Standort Deutschland aus Sicht vieler Berufstätiger zwar überwiegend als funktional, aber in weiten Teilen auch als verbesserungswürdig eingeschätzt wird.

Internationalen Standortattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands

Im Rahmen der Studie wurden die Teilnehmenden zur internationalen Positionierung Deutschlands als Unternehmensstandort sowie zur Wettbewerbsfähigkeit in der Fachkräftegewinnung aus dem Ausland befragt (Abb. 4). Die Ergebnisse zeichnen ein eher kritisches Bild der aktuellen Lage.

Deutschlands Platzierung unter den weltweiten Top-Standorten

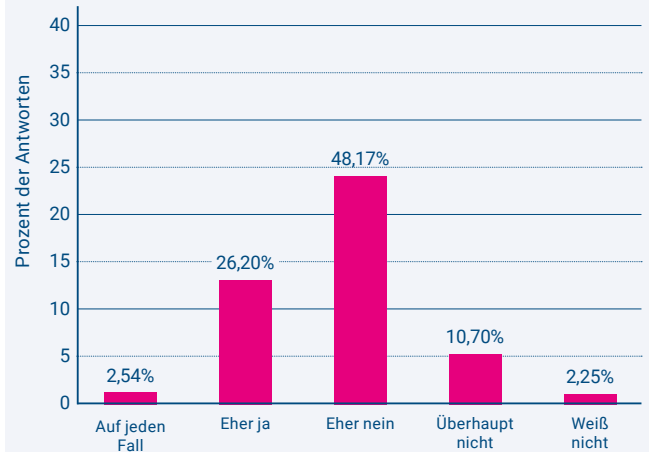
Abb. 4 | An welcher Stelle (1 bis 6) steht Deutschland aus Ihrer Sicht unter den ersten sechs weltweiten Top-Standorten für Unternehmen?



Auf die Frage, welchen Rang Deutschland unter den sechs weltweit führenden Unternehmensstandorten einnimmt, ordnen die meisten Befragten Deutschland nur einen der hinteren Plätze zu: 27,68 Prozent ordnen Deutschland auf Platz 6 ein, 19,37 Prozent auf Platz 5, und 18,59 Prozent auf Platz 4. Nur 0,77 Prozent sehen Deutschland an der Spitzenposition (Platz 1), während insgesamt lediglich 20,77 Prozent das Land unter den ersten drei Plätzen einordnen. Damit liegt der Schwerpunkt der Bewertungen deutlich im unteren Drittel der Rangskala. Diese Einschätzung weist auf ein vergleichsweise schwaches internationales Standing hin, zumindest aus Sicht der beruflich erfahrenen Teilnehmenden.

Handlungsbedarf zur Erhöhung der Standortattraktivität

Abb. 5 | Ist Deutschland als Standort wettbewerbsfähig genug, um im Ausland die gewünschten Fachkräfte für Ihr Unternehmen zu gewinnen?

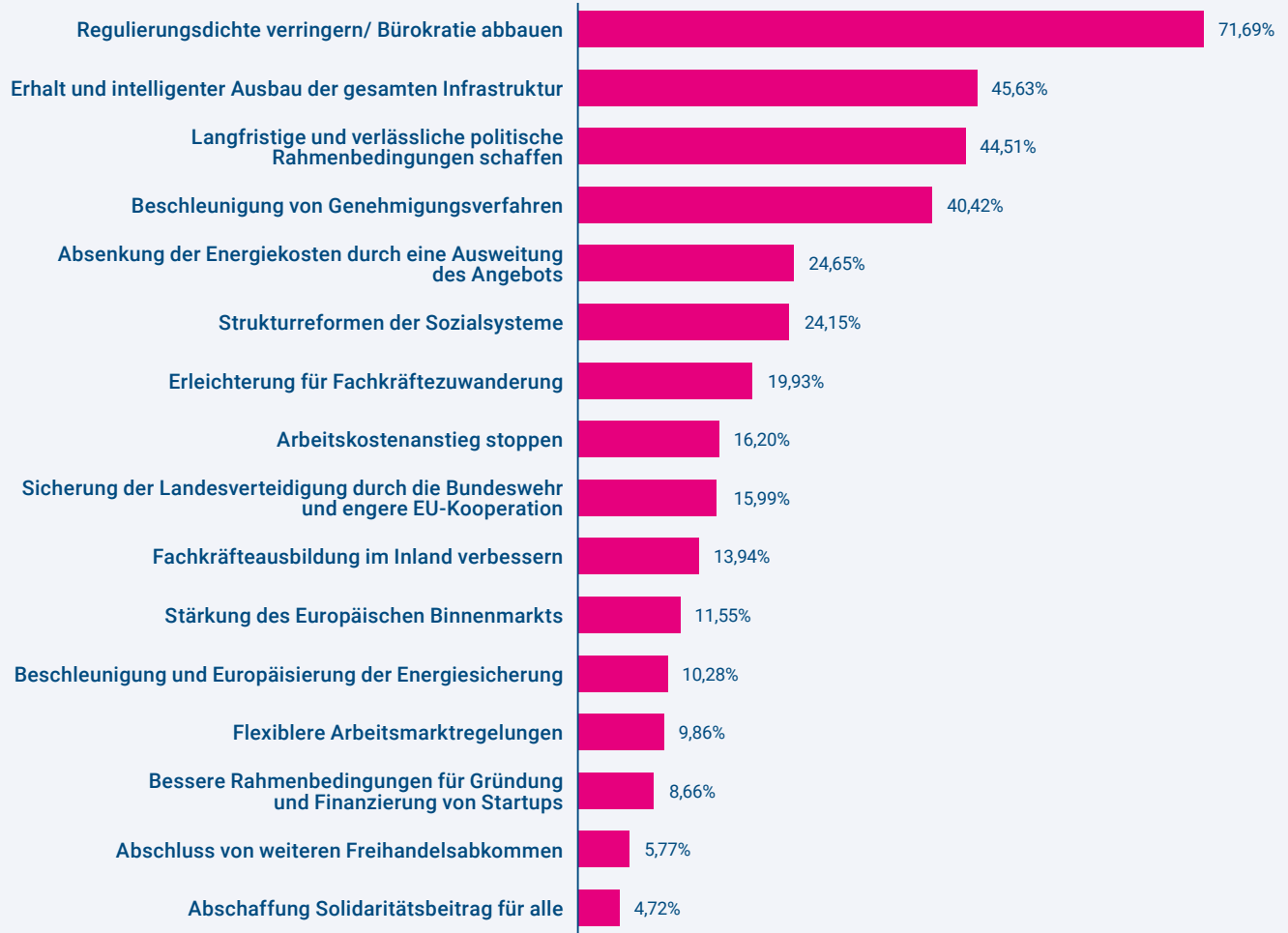


Noch deutlicher fällt die Einschätzung zur Frage aus, ob Deutschland als Standort wettbewerbsfähig genug ist, um im Ausland die gewünschten Fachkräfte zu gewinnen (Abb. 5). Lediglich 2,54 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass dies „auf jeden Fall“ zutrifft, während 26,20 Prozent dies immerhin mit „eher ja“ beantworten. Demgegenüber äußerten sich 48,17 Prozent mit „eher nein“ und weitere 10,70 Prozent sogar mit „überhaupt nicht“ – zusammen ergibt sich daraus ein negativer Saldo von fast 59 Prozent. Diese Zahlen zeigen klar, dass Deutschland aus Sicht vieler Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten hat, im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte ausreichend attraktiv zu sein. Dies ist insbesondere in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels in diversen Branchen als besonders kritisch zu definieren.

Die Ergebnisse, bezogen auf die Fragen rund um die aktuelle Wahrnehmung sowie auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit, lassen erkennen, dass Deutschland in den Augen vieler Befragter nicht mehr zu den führenden globalen Unternehmensstandorten zählt und in der Fachkräftegewinnung aus dem Ausland spürbar an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt hat. Vor dem Hintergrund des wachsenden globalen Fachkräftemangels sollte diese Einschätzung ein deutliches Signal für wirtschaftspolitische und strukturelle Reformen sein. Infolgedessen ist die nachfolgende Auswertung essentiell, so dass praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten sind.

Wichtigste Handlungsfelder zur Verbesserung der Standortbedingungen

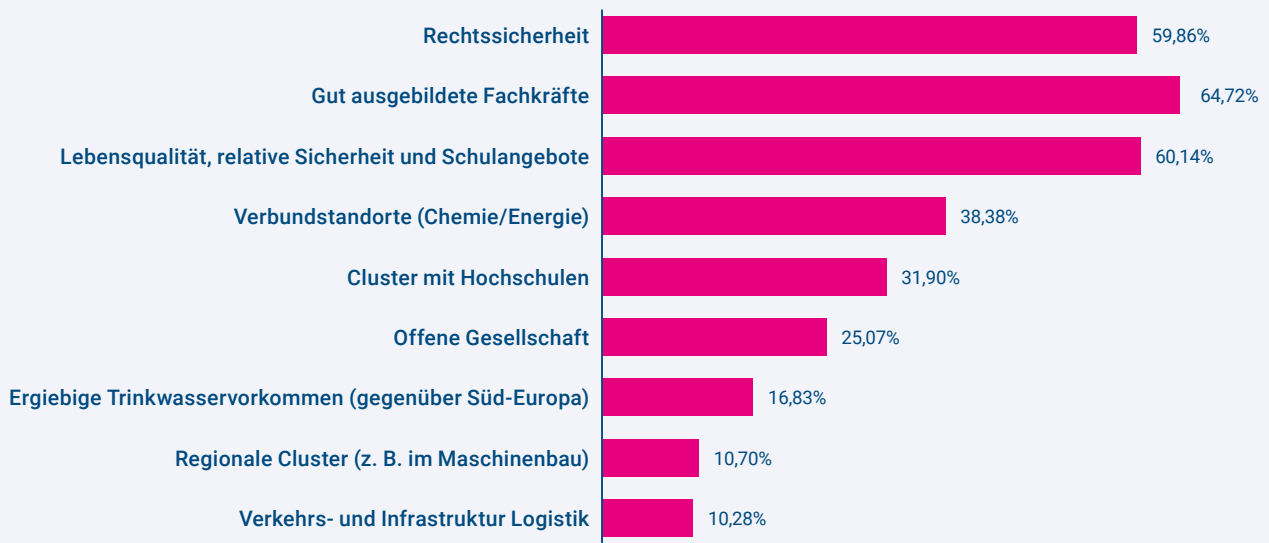
Im Rahmen der Erhebung wurden die Teilnehmenden zu drei zentralen Aspekten befragt: den wichtigsten Handlungsfeldern zur Verbesserung der Standortbedingungen, den aktuellen Stärken des Standorts Deutschland sowie möglichen künftigen Bestandteilen des deutschen Geschäftsmodells. Die Ergebnisse liefern ein differenziertes Bild der Herausforderungen, aber auch der Chancen für die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands.

Abb. 6 | Was sind aus Ihrer Sicht die vier wichtigsten Felder für eine Verbesserung der Standortbedingungen?

Die größte Zustimmung (Abb. 6) erhält mit 71,69 Prozent der Nennungen die Forderung nach einer Verringerung der Regulierungsdichte und dem Abbau von Bürokratie – ein Signal für den hohen Reformdruck in der öffentlichen Verwaltung und Gesetzgebung. Diese Forderung deckt sich zum Großteil mit dem aktuellen Koalitionsvertrag. Ebenfalls stark gewichtet werden der Ausbau und Erhalt der Infrastruktur (45,63 Prozent), langfristige und verlässliche politische Rahmenbedingungen (44,51 Prozent) sowie die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren (40,42 Prozent). Auch wirtschaftspolitische Maßnahmen wie die Absenkung der Energiekosten (24,65 Prozent) und Strukturreformen der Sozialsysteme (24,15 Prozent) finden größere Beachtung. Die vergleichsweise niedrige Priorisierung der Förderung von Startups (8,66 Prozent) oder flexiblerer Arbeitsmarktregelungen (9,86 Prozent) weist darauf hin, dass derzeit bei den Führungskräften eher strukturelle als innovationspolitische Fragen im Vordergrund stehen.

III. Aktuelle Stärken des Wirtschaftsstandorts Deutschland

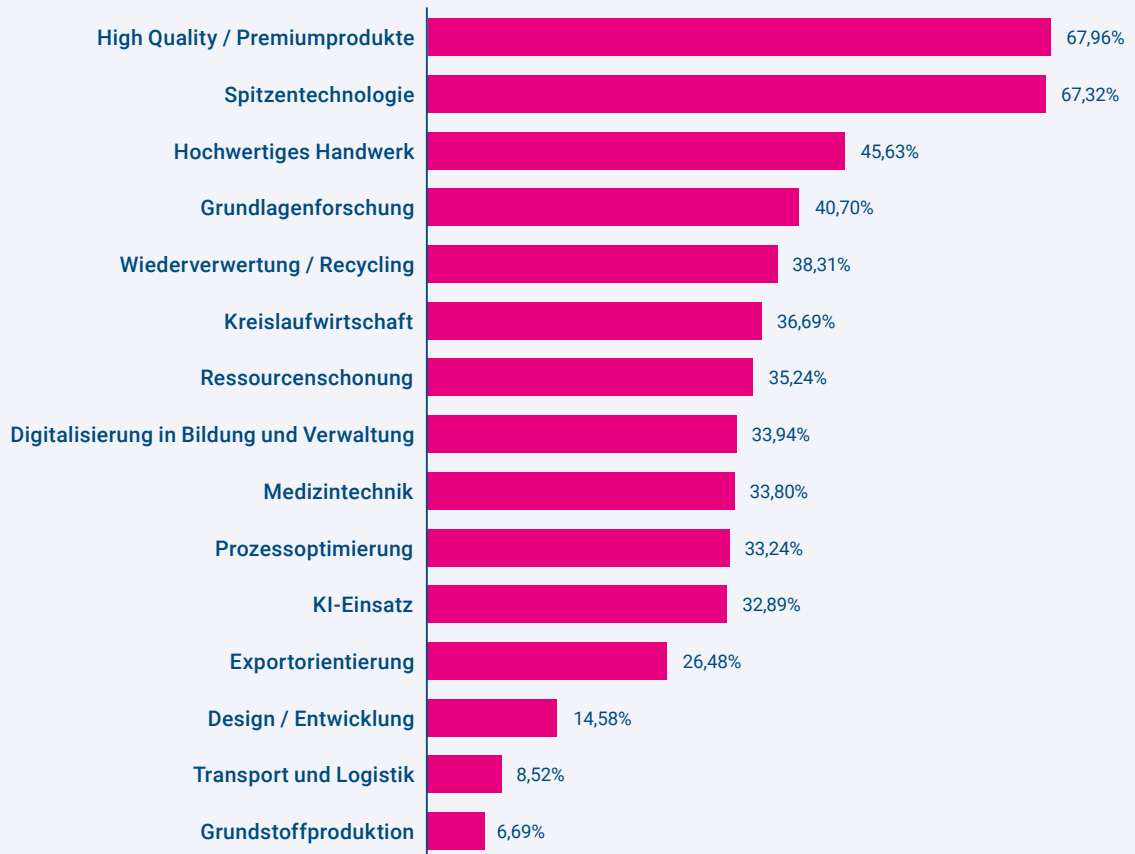
Bei den aktuellen Stärken Deutschlands zeigen sich aus Sicht der befragten Führungskräfte (Abb. 7) klassische Standortvorteile: Mit 64,72 Prozent werden gut ausgebildete Fachkräfte als häufigste Stärke genannt, auch wenn die Gewinnung von neuem Personal ambitioniert ist, dicht gefolgt von der Lebensqualität sowie Sicherheit, Bildungsangeboten (60,14 Prozent) und der Rechtssicherheit (59,86 Prozent). Auch industrielle und wissenschaftliche Netzwerke wie Verbundstandorte (38,38 Prozent) und Hochschul-Cluster (31,90 Prozent) werden als zentrale Assets angesehen. Diese Rückmeldungen betonen die hohe Qualität von Arbeitskräften, Institutionen und Lebensbedingungen in Deutschland – Faktoren, die international nach wie vor Anerkennung finden.

Abb. 7 | Nennen Sie bis zu vier aktuelle Stärken der deutschen Wirtschaft bzw. des Standorts.

Geforderte zukünftige Bestandteile des deutschen Geschäftsmodells

Mit Blick auf die Zukunft sehen die Befragten (Abb. 8) insbesondere die Entwicklung und Herstellung von High-Quality- und Premiumprodukten (67,96 Prozent) sowie Spitzentechnologie (67,32 Prozent) als tragende Säulen des Geschäftsmodells. Auch Grundlagenforschung (40,70 Prozent) und ressourcenschonende Ansätze wie Recycling (38,31 Prozent) oder Kreis-

laufwirtschaft (36,69 Prozent) werden häufig genannt. Die Wertungen für hochwertiges Handwerk (45,63 Prozent) und Digitalisierung in Bildung und Verwaltung (33,94 Prozent) zeigen, dass neben Hightech auch klassische Kompetenzen und Modernisierung als wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet werden. Mit Blick auf die notwendigen, strukturellen Digitalisierungsmaßnahmen bleibt die Umsetzung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sowie die damit einhergehenden künftigen Veränderungen aufmerksam zu verfolgen.

Abb. 8 | Was könnten in Zukunft wesentliche Bestandteile des deutschen Geschäftsmodells sein?

Die Ergebnisse bezogen auf den Standort Deutschland verdeutlichen, dass Deutschlands Wirtschaft auf einem soliden Fundament von Fachkräften, Rechtssicherheit und industrieller Qualität ruht – doch die Zukunftsfähigkeit des Standorts hängt maßgeblich von strukturellen Reformen ab. Der klare Wunsch nach Bürokratieabbau, stabilen politischen Rahmenbedingungen und besserer Infrastruktur zeigt dringenden Handlungsbedarf. Gleichzeitig bieten technologische Exzellenz, nachhaltige Produktionsmodelle und das bestehende Innovationspotenzial große Chancen, das deut-

sche Geschäftsmodell zukunftssicher weiterzuentwickeln. Um diese Potenziale zu realisieren, muss Deutschland jedoch entschlossen seine strukturellen Schwächen angehen – insbesondere im Verwaltungsbereich und bei der internationalen Fachkräftegewinnung.

Bezogen auf die Wahrnehmung der Führungskräfte zum **aktuellen Zustand der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft** lassen sich folgende vier Aussagen ableiten (Abb. 9).

Abb. 9 | Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen über den allgemeinen Zustand von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland?

Das Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge ist in Politik und Gesellschaft eher gering

38,38% 38,73% 8,03% 12,74%

Die Wirtschaft wird zu stark durch die Politik reguliert

34,65% 35,35% 13,94% 13,03%

Die Politik in Deutschland ist mit den aktuellen Krisen überfordert

30,14% 38,80% 13,94% 13,10%

Im Vergleich zu anderen Ländern ist die berufliche Leistungsbereitschaft in Deutschland eher gering

8,38% 31,55% 31,13% 14,51% 13,17%

● Stimme voll zu ● Stimme eher zu ● Stimme eher nicht zu
● Stimme gar nicht zu ● Weiß nicht ● Keine Antwort

1. „Die Wirtschaft wird zu stark durch die Politik reguliert“

Die überwiegende Mehrheit der Befragten stimmt dieser Aussage zu: 34,65 Prozent „stimmen voll zu“, weitere 35,35 Prozent „stimmen eher zu“. Damit äußern rund 70 Prozent der Teilnehmenden, dass sie die politische Regulierung der Wirtschaft als übermäßig bzw. „zu komplex“ und umfangreich empfinden. Nur 16,12 Prozent stimmen dieser Einschätzung nicht oder eher nicht zu. Dies unterstreicht ein weit verbreitetes Unbehagen gegenüber dem Umfang staatlicher Eingriffe in wirtschaftliche Prozesse.

2.: „Das Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge ist in Politik und Gesellschaft zu sensibilisieren“

Auch hier zeigt sich eine ähnlich kritische Einschätzung: Insgesamt 77,11 Prozent stimmen dieser Aussage ganz oder eher zu (38,38 Prozent bzw. 38,73 Prozent). Nur rund 9,5 Prozent widersprechen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass viele Befragte sowohl in der politischen Führung als auch in der

breiten Öffentlichkeit ein unzureichendes Verständnis ökonomischer Mechanismen sehen – was potenziell das Vertrauen in wirtschaftspolitische Entscheidungen untergräbt.

3.: „Im Vergleich zu anderen Ländern ist die berufliche Leistungsbereitschaft in Deutschland eher gering“

Die Einschätzungen zu dieser Aussage sind, verglichen mit den vorherigen Aussagen deutlich gespalten: 39,93 Prozent stimmen ihr zu (voll oder eher), während 45,64 Prozent sie ablehnen. Dies deutet auf eine große Meinungsvielfalt hin und möglicherweise auch auf Unsicherheiten bei der Bewertung gesellschaftlicher Veränderungen im Arbeitsverhalten. Während ein Teil der Befragten eine abnehmende Leistungsbereitschaft wahrnimmt, sieht ein ebenso großer Teil dies offenbar nicht in gleichem Maße.

4.: „Die Politik in Deutschland ist mit den aktuellen Krisen überfordert“

Auch diese Einschätzung wird von der Mehrheit geteilt: 30,14 Prozent stimmen voll zu, 38,80 Prozent eher zu – zusammen sind das knapp 69 Prozent. Nur rund 17 Prozent widersprechen dieser Aussage. Diese Zahlen belegen ein weit verbreitetes Gefühl, dass die politische Führung aktuell nicht ausreichend in der Lage ist, mit multiplen Krisen (z. B. Energie, Migration, Digitalisierung, Fachkräftemangel) wirksam umzugehen.

Die Daten zeigen eine ausgeprägt kritische Sicht auf das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft in Deutschland. Die Mehrheit der Befragten empfindet die wirtschaftliche Regulierung als zu stark, bemängelt fehlendes wirtschaftliches Verständnis in Politik und Gesellschaft und sieht die Politik in der Bewältigung aktueller Krisen als überfordert. Nur bei der Frage zur beruflichen Leistungsbereitschaft ist das Bild differenzierter, was auf eine laufende gesellschaftliche Debatte über Arbeitsmoral und Wandel der Arbeitskultur hindeutet. Insgesamt deuten die Antworten auf einen deutlichen Vertrauensverlust in politische und wirtschaftspolitische Steuerungsfähigkeiten – ein Befund, der sowohl für Politik als auch für Wirtschaftsakteure ernstzunehmende Handlungsimpulse liefert.

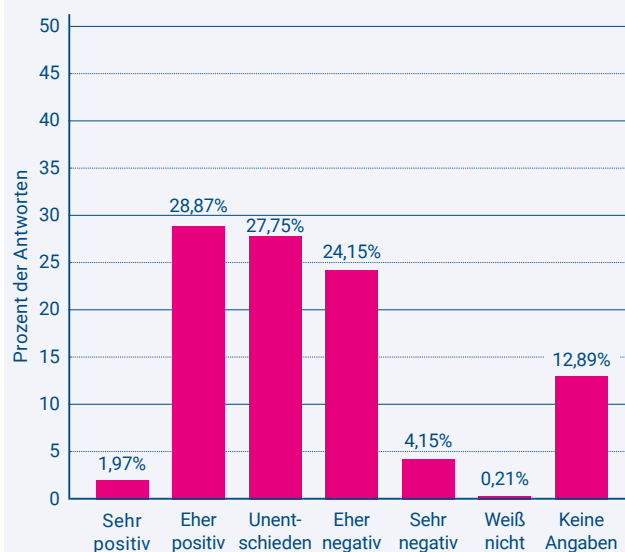
Nachfolgende Ausführungen arbeiten im Detail die Anforderungen der Führungskräfte an künftige Reformen und Änderungen heraus.

Anforderungen der Führungskräfte an Deutschland steigen

1. Standortbewertung und Ausgangslage

Die Einschätzung zum regionalen Wirtschaftsstandort (Abb. 10) fällt verhalten aus: Nur 1,97 Prozent der Befragten bezeichnen diesen als sehr positiv, während 28,87 Prozent ihn eher positiv einschätzen. Knapp ein Viertel der Unternehmen (24,15 Prozent) äußert sich eher negativ, und 4,15 Prozent sogar sehr negativ. Rund 28 Prozent bleiben unentschieden. Diese Ergebnisse spiegeln eine spürbare Unsicherheit über die Standortqualität wider – ein alarmierendes Signal, da attraktive Rahmenbedingungen essenziell für die Fachkräftesicherung sind. Diese Ergebnisse decken sich somit zur allgemeinen Einschätzung der Führungskräfte bezogen auf die Standortqualität Deutschlands.

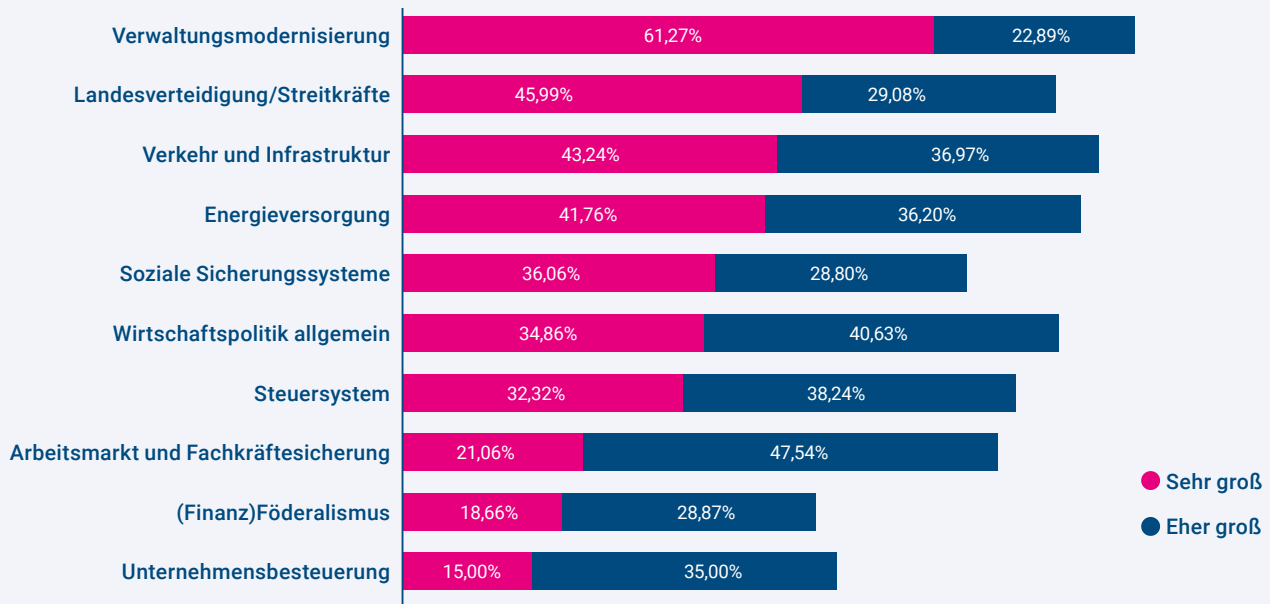
Abb. 10 | Wie bewerten Sie den aktuellen Zustand Ihres regionalen Wirtschaftsstandortes?



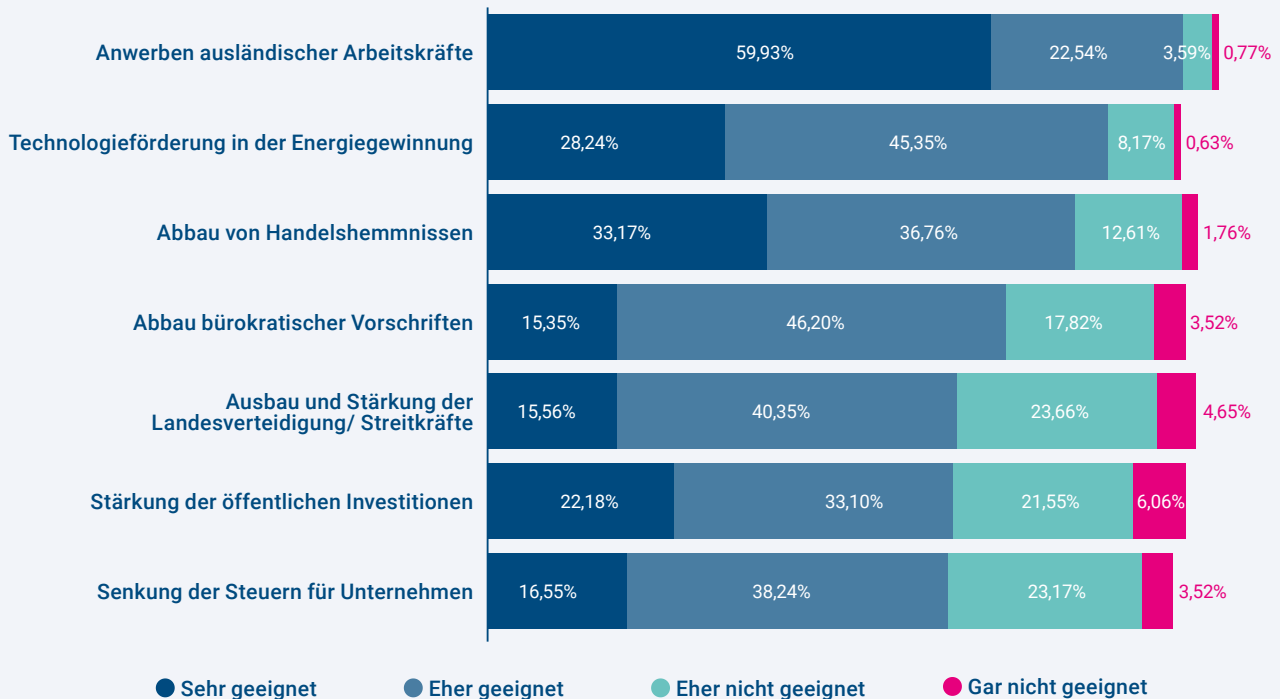
2. Reformbedarf: Breite Zustimmung für tiefgreifende Änderungen

Die Umfrage kann Detailinformationen zu den konkreten Änderungswünschen entlang diverser Politikfelder herausstellen (Abb. 11):

- **Verwaltungsmodernisierung** wird mit Abstand als dringendstes Handlungsfeld gesehen: 61,27 Prozent sehen hier einen *sehr großen*, weitere 22,89 Prozent einen *eher großen* Reformbedarf.
- Im Bereich **Verkehr und Infrastruktur** fordern 43,24 Prozent *sehr große* und 36,97 Prozent *eher große* Veränderungen.
- Auch bei der **Energieversorgung**, den **sozialen Sicherungssystemen**, der **Wirtschaftspolitik allgemein** und dem **Steuersystem** liegt die Summe aus „*sehr großem*“ und „*eher großem*“ Reformbedarf jeweils bei über 70 Prozent.
- Besonders zentral für das Thema Fachkräfte ist die Kategorie **„Arbeitsmarkt und Fachkräftesicherung“**: 21,06 Prozent der Befragten sehen hier einen *sehr großen*, 47,54 Prozent einen *eher großen* Reformbedarf. Das unterstreicht die Bedeutung politischer Maßnahmen zur Stärkung von Ausbildung, Zuwanderung und Arbeitsplatzattraktivität.

Abb. 11 | Wie bewerten Sie den aktuellen Reformbedarf in Deutschland in den folgenden Politikfeldern?

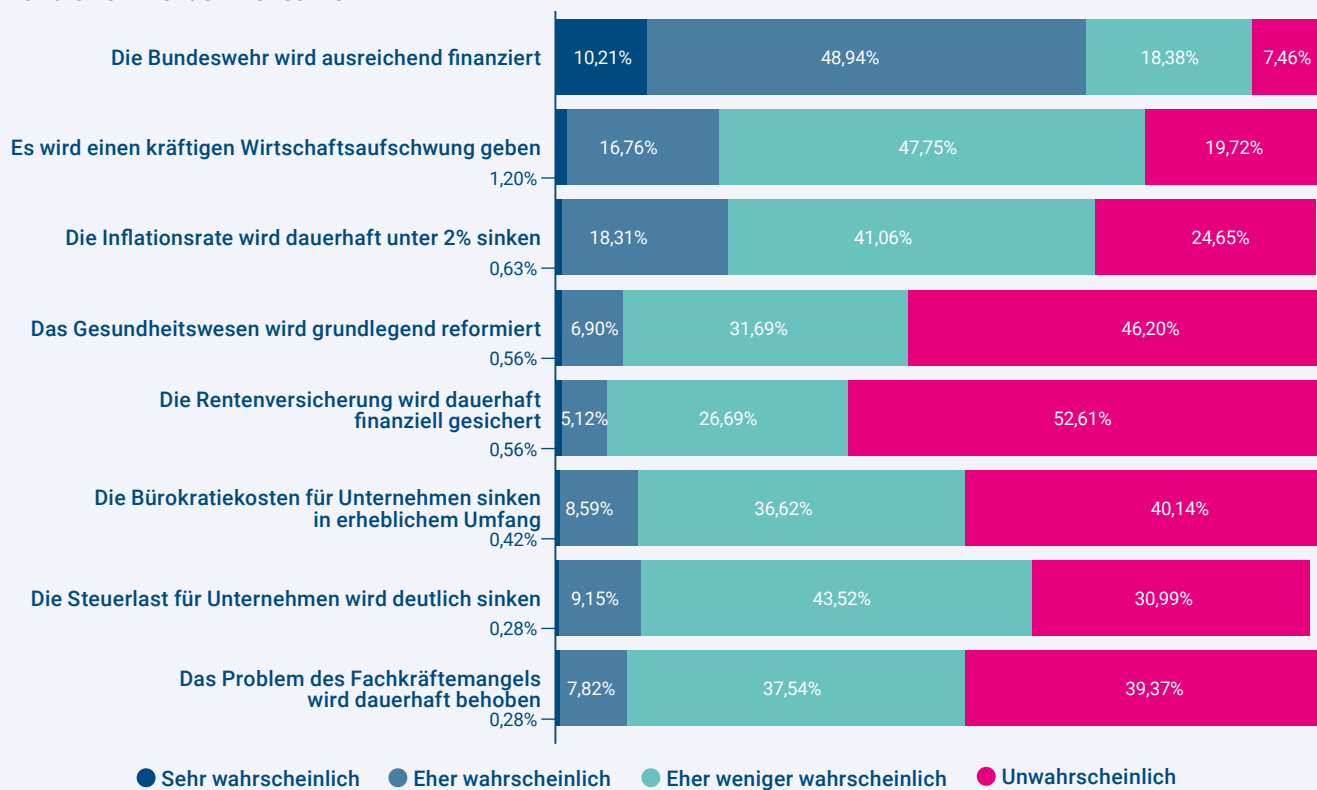
3. Einschätzung politischer Maßnahmen

Abb. 12 | Wie bewerten Sie die folgenden politischen Maßnahmen angesichts des Ziels, einen wirtschaftlichen Aufschwung in Deutschland zu fördern?

Die am breitesten unterstützte Maßnahme zur Förderung des wirtschaftlichen Aufschwungs (Abb. 12) ist der Abbau bürokratischer Vorschriften: Fast 60 Prozent bewerten diesen als sehr geeignet, weitere 22,5 Prozent als eher geeignet. Auch die Stärkung von Innovation und Gründungen (41 Prozent „sehr geeignet“) sowie Technologieförderung in der Energiegewinnung und der Abbau von Handelshemmnissen finden hohe Zustimmung.

Zur Fachkräftesicherung selbst wird das Anwerben ausländischer Arbeitskräfte differenzierter gesehen: Während 61,55 Prozent die Maßnahme als geeignet bewerten, stehen dem 21,34 Prozent skeptisch gegenüber. Dies signalisiert eine gewisse Akzeptanz, aber auch den Wunsch nach flankierenden Maßnahmen im Inland, etwa durch Bildung und Qualifizierung.

4. Wirtschaftliche Erwartungen bis 2029

Abb. 13 | Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Erwartungen zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland für die kommenden vier Jahre?

Die Zukunftserwartungen der Wirtschaft sind bei den befragten Führungskräften von großer Skepsis geprägt (Abb. 13):

- Nur 1,2 Prozent halten einen kräftigen **Wirtschaftsaufschwung** für sehr *wahrscheinlich*, während fast 68 Prozent diesen für *weniger wahrscheinlich* oder *unwahrscheinlich* halten.
- Ähnlich pessimistisch wird die Entwicklung bei Bürokratieabbau, Unternehmenssteuern und **Fachkräftemangel** eingeschätzt: 76,91 Prozent erwarten *nicht*, dass das Problem des Fachkräftemangels in den kommenden vier Jahren dauerhaft gelöst wird.
- Auch bei **sozialstaatlichen Reformen** (Rentenversicherung, Gesundheitswesen) überwiegen die Zweifel: Über 70 Prozent halten substanzielle Veränderungen für *unwahrscheinlich*.
- Lediglich die **Finanzierung der Bundeswehr** wird von einer Mehrheit (fast 59 Prozent) für *wahrscheinlich* gehalten – ein Ergebnis, das auch geopolitische Prioritäten widerspiegelt. Vor allem diese Informationen bzw. Wünsche decken sich zum Großteil mit dem Koalitionsvertrag der Deutschen Bundesregierung.

IV. Große Erwartungen, jedoch geringe Zuversicht

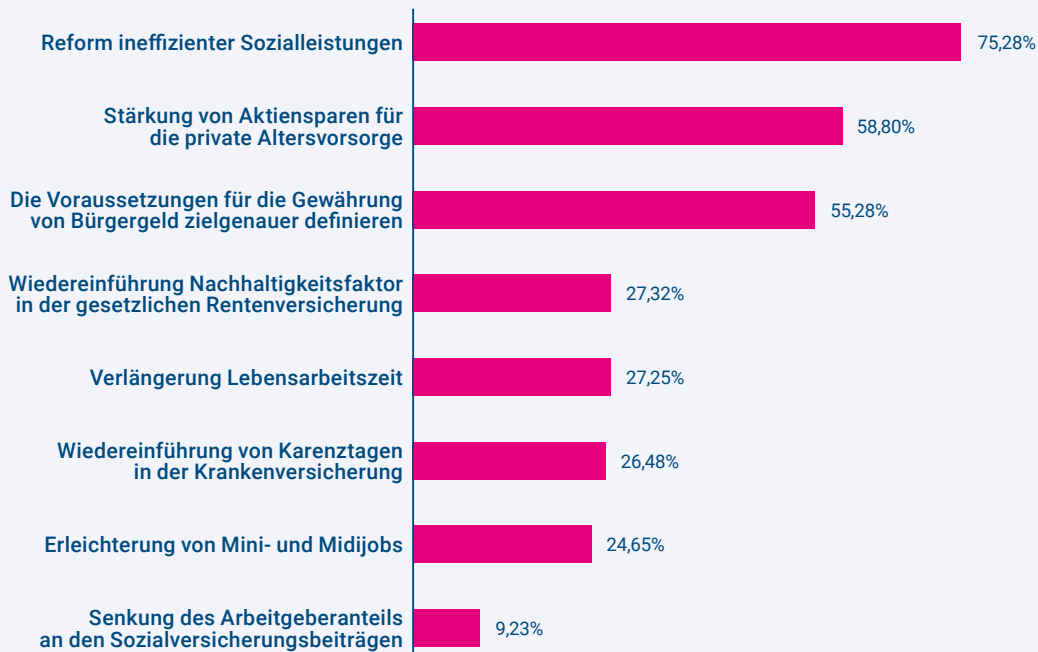
Zusammenfassend lässt sich bezogen auf den obigen Themenblock festhalten, dass die Führungskräfte umfangreiche Strukturreformen, insbesondere bei Verwaltung, Infrastruktur, Energie und Fachkräftesicherung fordern. Der Standort Deutschland wird vielfach als reformbedürftig und schwerfällig empfunden – was die Anziehung und Bindung qualifizierter Fachkräfte zunehmend erschwert.

Gleichzeitig ist das Vertrauen in die Fähigkeit der Politik, diese Herausforderungen in naher Zukunft wirksam zu adressieren, gering. Ohne tiefgreifende Veränderungen droht der Fachkräftemangel nicht nur zum Wachstumshemmnis, sondern zur systemischen Schwäche des Standorts Deutschland zu werden. Eine kluge Kombination aus Bürokratieabbau, Bildungsinvestitionen, Zuwanderungsstrategien und steuerlicher Entlastung könnte entscheidend sein, um die Weichen für einen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aufbruch bis 2029 zu stellen.

Der Blick auf die Themen der Lohnnebenkostensenkung und der digitalen Herausforderungen von Unternehmen zeigt eine breite Vielfalt an Antworten und spiegelt die dringlichen Fragen wider, mit denen sich Unternehmen heute und in der Zukunft auseinandersetzen müssen (Abb.14). Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse detailliert vorgestellt und analysiert.

1. Maßnahmen zur Senkung der Lohnnebenkosten

Abb. 14 | Welche Maßnahmen würden Sie zur Senkung der Lohnnebenkosten bevorzugen?



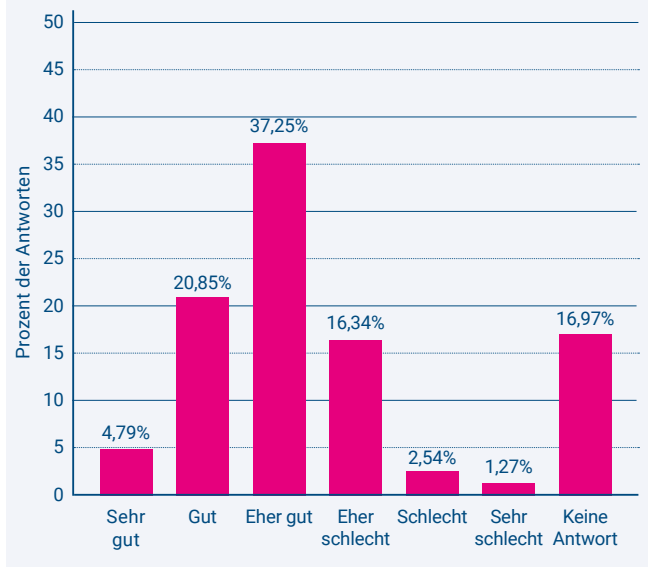
Die Frage nach geeigneten Maßnahmen zur Senkung der Lohnnebenkosten offenbarte ein klares Bild der bevorzugten Lösungen unter den Befragten. **Reform ineffizienter Sozialleistungen** wird von den meisten Teilnehmern als bevorzugte Maßnahme genannt (75,28 Prozent). Diese Antwort weist auf eine weit verbreitete Auffassung hin, dass bestehende soziale Sicherungssysteme optimiert werden müssen, um den finanziellen Druck auf Arbeitgeber zu verringern.

Die **Stärkung von Aktiensparen für die private Altersvorsorge** (58,80 Prozent) sowie die **zielgenauere Definition der Voraussetzungen für die Gewährung von Bürgergeld** (55,28 Prozent) zählen ebenfalls zu den häufig genannten Maßnahmen, was das Interesse an einer flexibleren und individuelleren Sozialpolitik unterstreicht. Weitere befürwortete Maßnahmen umfassen die Wiedereinführung des Nachhaltigkeitsfaktors in der gesetzlichen Rentenversicherung (27,32 Prozent) und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit (27,25 Prozent), was auf ein wachsendes Interesse an einer nachhaltigen Rentenfinanzierung und einer Anpassung der Rentenpolitik hinweist.

Eine nur geringe Zustimmung erhält die **Senkung des Arbeitgeberanteils an den Sozialversicherungsbeiträgen** (9,23 Prozent), was auf eine begrenzte Bereitschaft hinweist, eine direkte Reduzierung der Sozialabgaben als Lösung anzusehen. Insgesamt zeigt sich ein starkes Interesse an strukturellen Reformen im sozialen Bereich, um den Unternehmen langfristig eine Entlastung zu ermöglichen.

2. Unternehmensaufstellung für zukünftige Herausforderungen

Abb. 15 | Wie gut, meinen Sie, ist Ihr Unternehmen für die Herausforderungen der Zukunft aufgestellt?



Die Frage, wie gut die Unternehmen auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sind, zeigt eine eher positive, aber differenzierte Einschätzung (Abb. 15). 37,25 Prozent der Befragten beurteilen die Situation als „eher gut“, während 20,85 Prozent der Ansicht sind, ihr Unternehmen sei „gut“ aufgestellt. Aller-

dings gibt es auch eine signifikante Zahl von Teilnehmern, die eine weniger optimistische Einschätzung abgeben: 16,34 Prozent bewerten die Vorbereitung als „eher schlecht“, und 2,54 Prozent halten ihre Firma sogar für „schlecht“ aufgestellt.

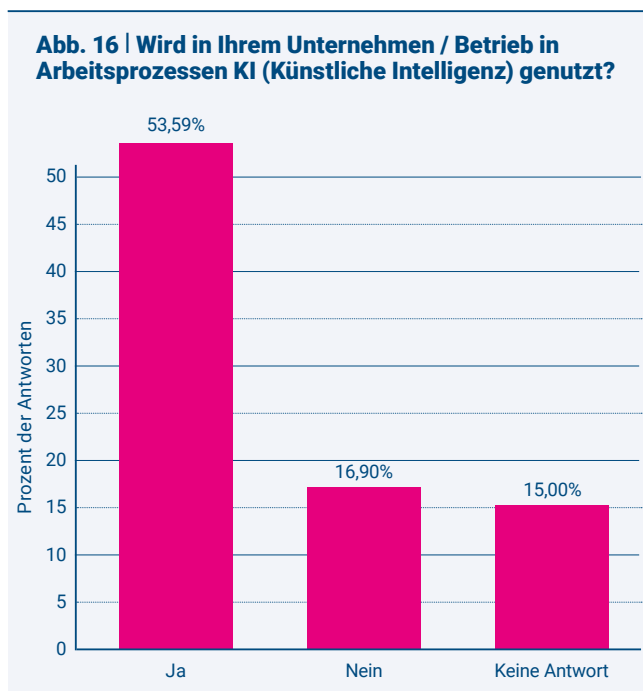
Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass viele Unternehmen bereits in den Bereichen Digitalisierung und Fachkräftesicherung Schritte unternommen haben, aber noch erhebliche Herausforderungen bestehen, die mit einer zunehmend komplexen wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung verbunden sind.

3. Digitalisierung im Unternehmen

Der Digitalisierungsgrad der Unternehmen zeigt eine klare Tendenz zu einer positiven Beurteilung der digitalen Transformation. 49,15 Prozent der Befragten geben an, dass der Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens „eher gut“ sei, während 7,61 Prozent eine „sehr gute“ Digitalisierung feststellen. Jedoch gibt es auch eine erhebliche Zahl an Unternehmen, die sich noch in der digitalen Übergangsphase befinden: 20,56 Prozent schätzen den Digitalisierungsgrad als „eher schlecht“ und 4,15 Prozent als „schlecht“ ein.

Diese Ergebnisse spiegeln wider, dass die Digitalisierung in vielen Unternehmen bereits gut vorangeschritten ist, aber noch nicht flächendeckend die gesamte Unternehmensstruktur erreicht hat. Besonders kleinere Unternehmen oder solche in weniger technologieintensiven Branchen dürften noch vor größeren Herausforderungen stehen.

4. Einsatz von Künstlicher Intelligenz (F19a)



Vor allem beschäftigt die Führungskräfte unabhängig von der Branche das Thema der Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz (KI) zur Effizienzsteigerung innerhalb der operativen Geschäftsprozesse (Abb. 16). Kaum ein anderes The-

ma ist derzeit medial häufiger vertreten als KI inklusive des damit einhergehenden Disruptionspotentials. Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz in den zugrundeliegenden Unternehmen ist bereits in vielen Fällen Realität. Über die Hälfte der Befragten (53,59 Prozent) geben an, dass KI in ihren Arbeitsprozessen verwendet wird. Diese Zahl verdeutlicht den fortschreitenden Trend zur Automatisierung und Digitalisierung, der zunehmend auch auf die KI-Technologien zurückgreift. Trotz der breiten Nutzung von KI gibt es auch eine signifikante Zahl an Unternehmen, in denen KI noch nicht eingesetzt wird (16,90 Prozent). Ein weiterer Anteil von 15 Prozent gibt keine Antwort, was darauf hindeutet, dass bei einigen Unternehmen entweder die Nutzung von KI noch nicht relevant ist oder die Information dazu nicht vorhanden ist.

Anwendungsbereiche von Künstlicher Intelligenz

Für die Unternehmen, die KI einsetzen, sehen die Befragten ein breites Spektrum an Einsatzmöglichkeiten (Abb. 17). Am häufigsten wird KI zur **Automatisierung von kognitiven Routinearbeiten, sprich repetitive Aufgaben** (32,04 Prozent) genutzt, was darauf hinweist, dass Unternehmen vor allem in Bereichen der Effizienzsteigerung und der Routineprozesse profitieren. Ebenso wird KI zur **Strukturierung von Arbeitsprozessen** (26,69 Prozent) und zur **Vereinfachung der innerbetrieblichen Kommunikation** (25,63 Prozent) verwendet, was die zunehmende Bedeutung der Optimierung interner Abläufe und der Kommunikationsprozesse unterstreicht.

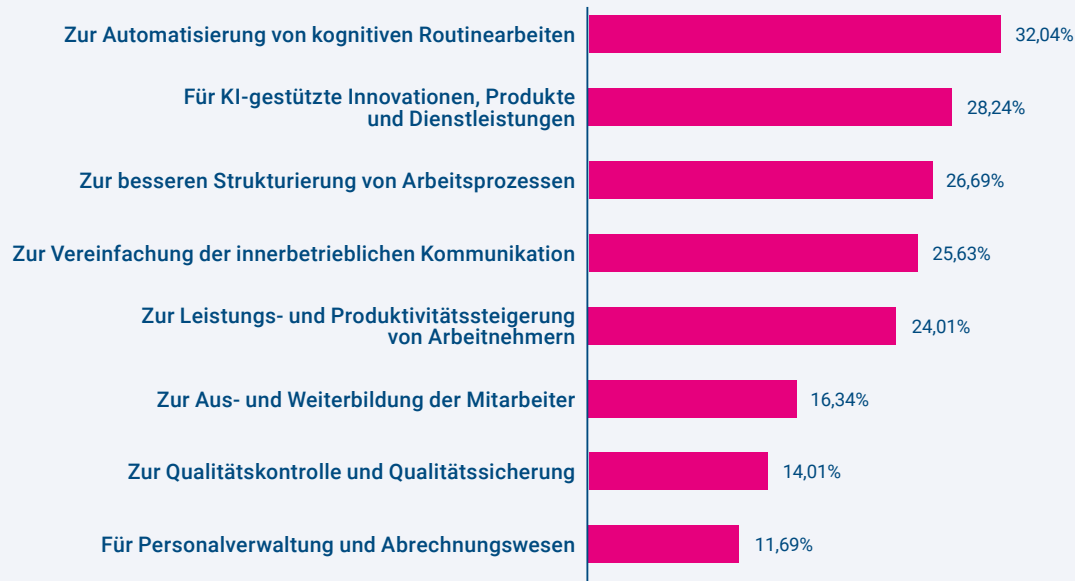
Ein weiteres Anwendungsfeld, welches in der Umfrage angesprochen wird, ist der Bereich **KI-gestützte Innovationen, Produkte und Dienstleistungen** (28,24 Prozent), was darauf hindeutet, dass KI nicht nur in administrativen Prozessen, sondern auch in der Produktentwicklung und Innovation eine Schlüsselrolle spielt. KI wird also zunehmend als Werkzeug zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Differenzierung im Markt eingesetzt.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz wächst zunehmend, insbesondere in Bereichen der Automatisierung und Prozessoptimierung. Dennoch bleibt festzuhalten, dass es noch große Herausforderungen gibt, insbesondere im Hinblick auf die flächendeckende Digitalisierung und die Vorbereitung auf zukünftige wirtschaftliche Herausforderungen. Unternehmen, die den digitalen Wandel aktiv gestalten und innovative Technologien wie KI nutzen, sind besser aufgestellt, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Neben den strukturellen und technologischen Herausforderungen heben Führungskräfte zudem die Herausforderung bei der **Besetzung von offenen Stellen** hervor.

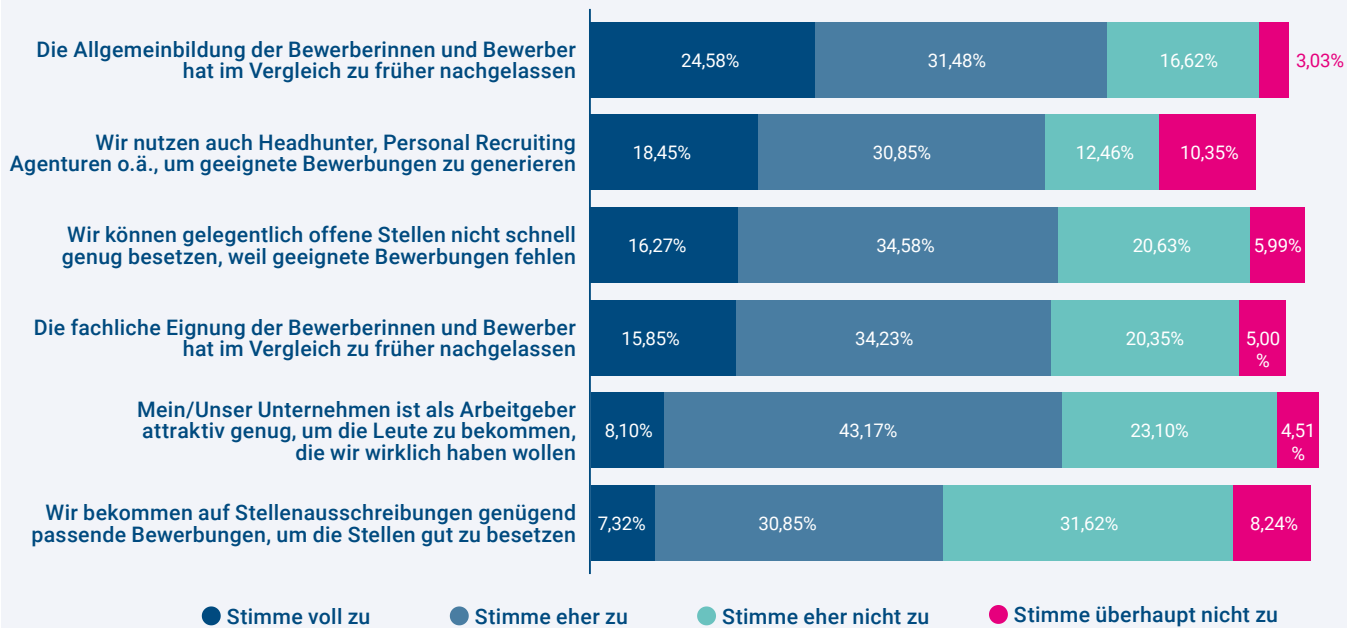
So geben die Ergebnisse eine detaillierte Einsicht in die Einschätzungen der Befragten bezüglich der Herausforderungen bei der Besetzung von Stellen und der Wahrnehmung von Veränderungen in der Qualität der Bewerbungen. Die Frage wurde in sechs Unterfragen unterteilt, die verschiedene Aspekte der Bewerbungs- und Rekrutierungsprozesse abdeckten. Nachfolgende Auswertungen visualisieren die Detailergebnisse rund um die aktuelle Bewerbersituation.

Abb. 17 | Wird in Ihrem Unternehmen / Betrieb in Arbeitsprozessen KI (Künstliche Intelligenz) genutzt? Falls ja, in welchen Bereichen?



Fachkräfte und Bewerbersituation

Abb. 18 | Aus Wirtschaftskreisen hört man gelegentlich, es sei schwieriger geworden, offene Stellen in den Betrieben angemessen zu besetzen. Wie bewerten Sie dazu die folgenden Aussagen?



Die Frage, ob ausreichend passende Bewerbungen eingehen, um offene Stellen gut zu besetzen, zeigt eine eher geteilte Meinungsbildung (Abb.18). **30,85 Prozent** der Befragten stimmen dieser Aussage „eher zu“, und **31,62 Prozent** stimmen „eher nicht zu“. Die Verteilung deutet darauf hin, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, ausreichende und passende Bewerbungen zu erhalten, was die Rekrutierungsprozesse erschwert. Nur **7,32 Prozent** stimmen „voll zu“, was auf eine positive, aber kleine Gruppe von Unternehmen hinweist, die in diesem Bereich keine größeren Herausforderungen se-

hen. Es zeigt sich, dass viele Unternehmen sich nach wie vor mit dem Problem der Personalgewinnung konfrontiert sehen. Nutzung von Headhuntern und Personalagenturen

In Bezug auf die Nutzung von Headhuntern und Personalrekrutierungsagenturen zeigen **30,85 Prozent** der Befragten eine positive Haltung („stimme eher zu“), während **18,45 Prozent** der Unternehmen „voll zustimmen“, dass sie solche externen Rekrutierungsdienste nutzen. Allerdings gibt es auch eine signifikante Zahl von Unternehmen, die nicht auf diese

Unterstützung zurückgreifen, da **12,46 Prozent** der Befragten „eher nicht zustimmen“ und **10,35 Prozent** „überhaupt nicht zustimmen“. Die relativ hohe Zahl der Unternehmen, die keine externen Rekrutierungshilfen verwenden, zeigt, dass eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem Einsatz von Headhuntern und Personalagenturen besteht.

Schwierigkeit, Stellen aufgrund fehlender Bewerbungen schnell zu besetzen

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass es gelegentlich an **geeigneten Bewerbungen fehlt**, um offene Stellen schnell zu besetzen. **34,58 Prozent** stimmen „eher zu“ und **16,27 Prozent** stimmen „voll zu“. Die Herausforderungen bei der schnellen Besetzung von Stellen aufgrund fehlender Bewerbungen sind offensichtlich und scheinen ein weit verbreitetes Problem zu sein. Etwas weniger als ein Viertel (20,63 Prozent) der Unternehmen empfinden dieses Problem jedoch nicht so ausgeprägt, was darauf hindeutet, dass es auch Unternehmen gibt, die diese Hürde besser meistern.

Arbeitgeberattraktivität

Die Frage, ob das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv genug ist, um die gewünschten Mitarbeiter zu gewinnen, zeigt ein positives Bild: **43,17 Prozent** der Befragten stimmen „eher zu“, und **8,10 Prozent** stimmen „voll zu“. Insgesamt glauben viele Unternehmen, dass sie attraktiv genug sind, um die richtigen Talente zu gewinnen. Dennoch stimmen auch **23,10 Prozent** der Befragten „eher nicht zu“, was auf einen gewissen Mangel an Attraktivität als Arbeitgeber hinweist. Nur **4,51 Prozent** sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen überhaupt nicht attraktiv genug ist.

Fachliche Eignung der Bewerber

Die Frage nach der fachlichen Eignung der Bewerber zeigt eine verbreitete Wahrnehmung von Mängeln: **34,23 Prozent** stimmen „eher zu“, dass die fachliche Eignung der Bewerber im Vergleich zu früher nachgelassen hat, und **15,85 Prozent** stimmen „voll zu“. Dies deutet auf die Wahrnehmung hin, dass der Fachkräftemangel und die Anforderungen an Bewerber steigen. Nur **5,00 Prozent** sind der Ansicht, dass die fachliche Eignung der Bewerber gleichgeblieben ist oder besser geworden ist.

Allgemeinbildung der Bewerber

Bei der Frage zur allgemeinen Bildung der Bewerber stimmen **24,58 Prozent** „voll zu“, dass diese im Vergleich zu früher nachgelassen hat, und **31,48 Prozent** stimmen „eher zu“. Diese Wahrnehmung, dass die Allgemeinbildung abnimmt, könnte auf eine breitere Diskussion um die Ausbildungsqualität und die Anforderungen an Bewerber hinweisen. Nur **16,62 Prozent** stimmen „eher nicht zu“, und **3,03 Prozent** stimmen „überhaupt nicht zu“.

Zusammenfassung und Empfehlungen

Die Ergebnisse zeigen, dass es sowohl bei der Anzahl als auch bei der Qualität der Bewerbungen signifikante Herausforderungen gibt, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. Besonders auffällig sind die Wahrnehmung von Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen aufgrund fehlender Bewerbungen und der Rückgang der fachlichen und allgemeinen Bildung der Bewerber. Gleichzeitig gibt es Hinweise darauf, dass Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber verbessern müssen, um die richtigen Talente zu gewinnen.

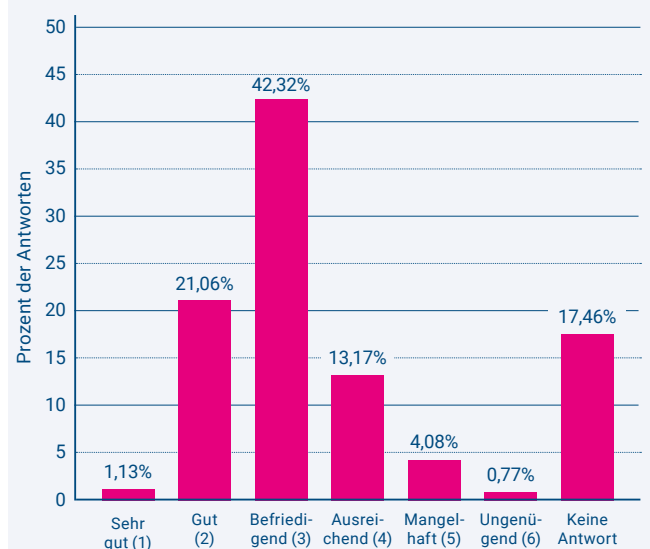
Ausgehend von den Herausforderungen rund um die aktuelle Bewerbersituation bedarf es einer Detail-Analyse rund um die aktuelle Mitarbeiterzufriedenheit bzw. bezüglich der Arbeitsbedingungen.

V. Zufriedenheit und Motivationsbedingungen am Arbeitsplatz

Zudem bringen die Ergebnisse der Fragen wertvolle Erkenntnisse in die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz (Abb. 19) sowie die Selbstwahrnehmung der Befragten hinsichtlich ihrer eigenen Fähigkeit, ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen (Abb. 21). Die Antworten auf diese Fragen spiegeln sowohl die Wahrnehmung der allgemeinen Arbeitsbedingungen in Deutschland als auch die individuelle Verantwortung der Befragten für die Motivation und das Wohlbefinden in ihrem Arbeitsumfeld wider.

Zufriedenheit mit den allgemeinen Rahmenbedingungen für Arbeit in Deutschland

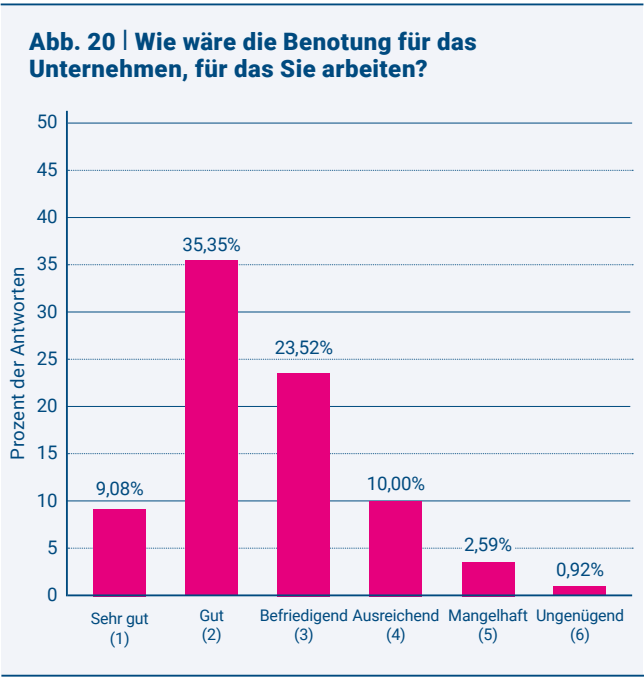
Abb. 19 | Geben Sie den allgemeinen Rahmenbedingungen für Zufriedenheit bei der Arbeit in Deutschland Schulnoten.



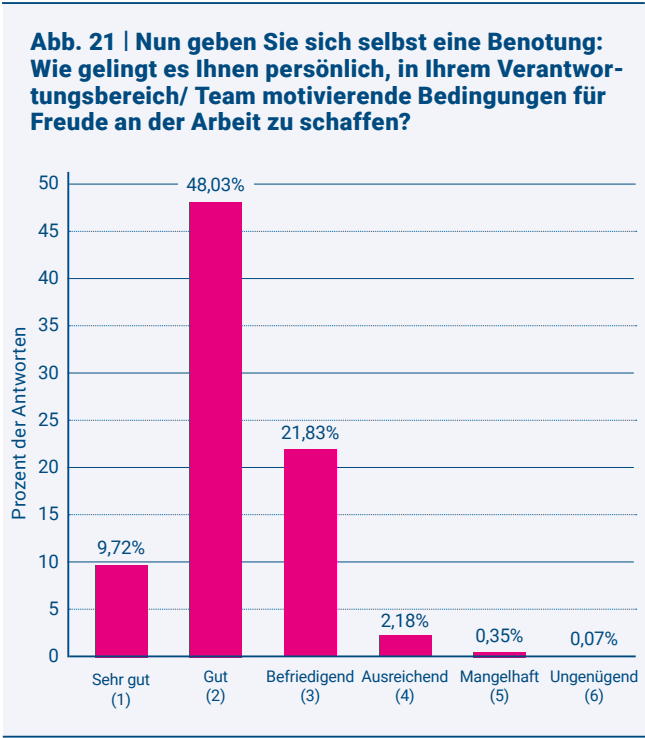
Die Frage nach der Zufriedenheit mit den allgemeinen Rahmenbedingungen für Arbeit in Deutschland wird überwiegend mit einer **befriedigenden Note (3)** bewertet, da **42,32 Prozent** der Befragten diese Antwort wählen. **21,06 Prozent** bewerten die Rahmenbedingungen als „gut“, und nur eine kleine Anzahl von Befragten empfindet sie als „sehr gut“ (1,13 Prozent). Demgegenüber stehen auch **13,17 Prozent**, die die Rahmenbedingungen nur als „ausreichend“ bewerten. Weniger als 5 Prozent der Befragten geben eine „mangelhafte“ oder „ungenügende“ Bewertung ab (insgesamt 4,85 Prozent). Dies zeigt, dass die Mehrheit der Befragten mit den Arbeitsbedingungen in Deutschland insgesamt zufrieden ist, aber auch Raum für Verbesserungen besteht.

Zufriedenheit mit dem Unternehmen

Die Zufriedenheit mit dem eigenen Unternehmen zeigt sich ebenfalls überwiegend positiv, jedoch etwas weniger optimistisch als bei den allgemeinen Rahmenbedingungen (Abb. 20). Der größte Anteil der Befragten bewertet ihr Unternehmen mit „gut“ (**35,35 Prozent**), gefolgt von „befriedigend“ (**23,52 Prozent**). Interessanterweise wird die „sehr gute“ Bewertung mit **9,08 Prozent** etwas häufiger vergeben als in der vorherigen Frage. **10 Prozent** bewerten ihr Unternehmen jedoch nur als „ausreichend“, was auf eine Unzufriedenheit oder zumindest eine zurückhaltende Wahrnehmung hindeutet. Es gibt zudem auch hier eine geringe Zahl von negativen Bewertungen: **3,59 Prozent** vergeben die Note „mangelhaft“, und **0,92 Prozent** die Note „ungenügend“.



Selbstbewertung der Fähigkeit, motivierende Bedingungen zu schaffen



Die Frage nach der persönlichen Fähigkeit, in der eigenen Verantwortung motivierende Bedingungen für Freude an der Arbeit zu schaffen, zeigt ein insgesamt sehr positives Bild. **48,03 Prozent** der Befragten bewerten das für sich selbst mit „gut“. Ebenso geben **9,72 Prozent** eine „sehr gute“ Bewertung ab. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass die Mehrheit der Befragten sich selbst als fähig ansieht, ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen. „Befriedigend“ wird von **21,83 Prozent** gewählt, was darauf hinweist, dass noch Verbesserungspotential wahrgenommen wird. Nur eine sehr geringe Zahl von Befragten bewertet die eigenen Fähigkeiten als „ausreichend“ (2,18 Prozent) oder schlechter (insgesamt 0,42 Prozent).

Zusammenfassung und Interpretation

Die Antworten auf die Fragen zur Arbeitszufriedenheit und -motivation zeichnen ein überwiegend positives Bild, insbesondere im Hinblick auf die persönliche Fähigkeit der Befragten, ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Es zeigt sich jedoch, dass die allgemeine Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen für Arbeit in Deutschland und mit den Unternehmen noch Verbesserungspotential bietet. Besonders die Bewertungen zu den allgemeinen Arbeitsbedingungen und der Unternehmenszufriedenheit liegen häufig im „befriedigenden“ Bereich, was auf einen Bedarf an Veränderung und Optimierung hinweist.

Die hohe Zustimmung zur eigenen Fähigkeit, motivierende Bedingungen zu schaffen, lässt auf eine ausgeprägte Selbstwirksamkeitserfahrung der Befragten schließen. Dieser positive Aspekt sollte von Unternehmen und Führungskräften weiter gefördert werden, um die Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz langfristig zu steigern.

VI. Führung im Wandel: Was Mitarbeitende wirklich motiviert

Die Frage, wie sich Motivation und Zufriedenheit in der Arbeitswelt nachhaltig steigern lassen, ist zentral für Organisationen, die zukunftsfähig bleiben wollen. Die aktuelle Umfrage unter Beschäftigten liefert dazu aufschlussreiche Erkenntnisse – insbesondere mit Blick auf die Rolle von Führungskräften.

Motivationsfaktoren im Überblick

Den Teilnehmenden wurden verschiedene Maßnahmen zur Steigerung von Arbeitsmotivation und -zufriedenheit vorgelegt. Sie sollten angeben, wie wichtig ihnen diese jeweils sind – von „unwichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5). Die Antworten zeigen ein differenziertes Bild der Erwartungen an moderne Arbeitsumgebungen (Abb. 22).

Was Mitarbeitenden besonders wichtig ist

Ganz oben auf der Prioritätenliste stehen *interessante Aufgaben* (Mittelwert: 4,07), *angemessene Vergütung* (3,88) und *effektive Prozesse und Tools* (3,77). Auch die Forderung nach *ausreichend Zeit für Führungsaufgaben* (3,78) wird deutlich artikuliert. Diese Ergebnisse verdeutlichen: Für Motivation reichen weiche Faktoren allein nicht aus – es braucht sinnvolle Inhalte, strukturelle Rahmenbedingungen und eine gute organisatorische Basis.

Besonders bedeutsam ist dabei, dass Führungskräfte selbst in den Fokus rücken: Ohne zeitliche Ressourcen können sie ihre Rolle nicht wirksam ausfüllen. Führung darf nicht zur Nebensache im Tagesgeschäft verkommen.

Flexibilität ist wichtig – aber nicht alles

Flexibilität, insbesondere bei der Arbeitszeit (3,66), bleibt ein relevanter Wunsch, verliert jedoch im Vergleich zu den Spitzenreitern an Gewicht. Die *örtliche Flexibilität* (3,4) wird sogar noch zurückhaltender bewertet. Dies könnte auf eine zunehmende Differenzierung im Homeoffice-Diskurs hinweisen: Nicht jede und jeder möchte oder kann dauerhaft mobil arbeiten. Führungskräfte müssen hier individuelle Lösungen ermöglichen, statt auf Standardrezepte zu setzen.

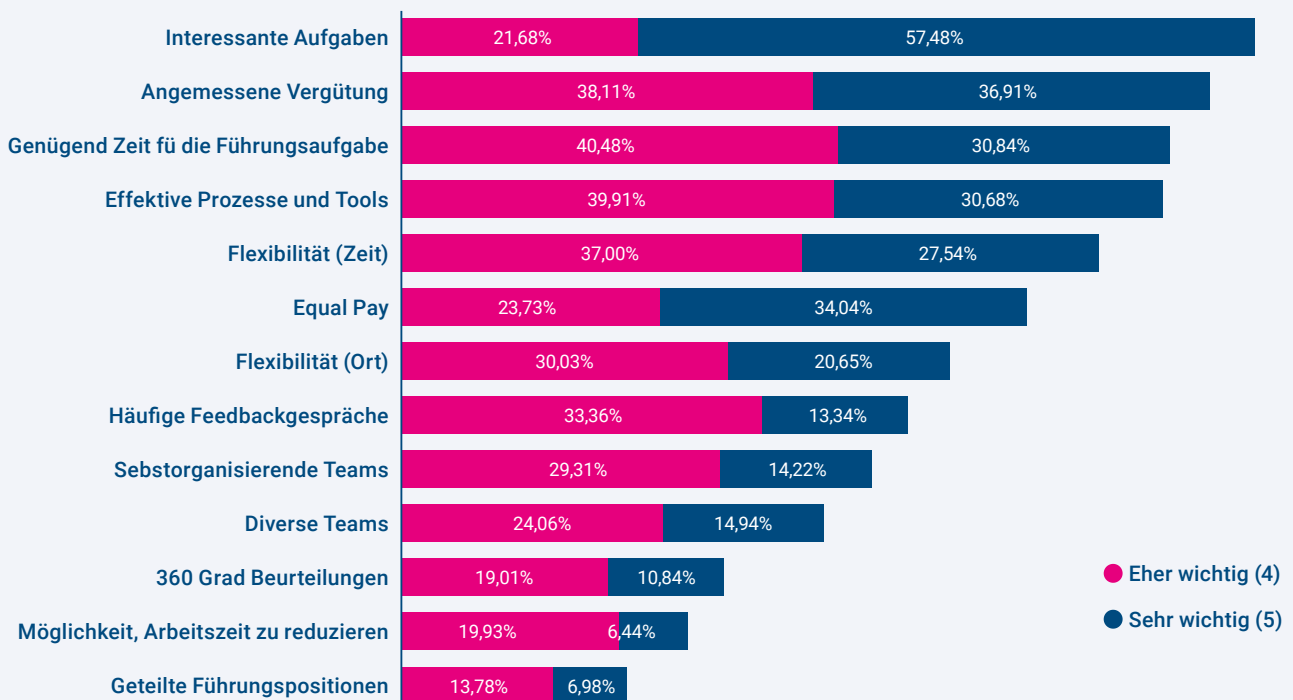
Auch Equal Pay (3,55) wird als bedeutsam wahrgenommen – ein klarer Handlungsauftrag für Organisationen, für gerechte und transparente Entlohnungsstrukturen zu sorgen.

Moderne Führungsansätze: Nur bedingt überzeugend

Überraschend kritisch werden hingegen einige moderne Führungs- und Organisationskonzepte beurteilt. *Geteilte Führungspositionen* etwa erhalten mit einem Mittelwert von 2,57 die niedrigste Bewertung. Auch *360-Grad-Beurteilungen* (2,89) und *selbstorganisierende Teams* (3,2) stoßen nur auf verhaltene Zustimmung. Das deutet auf eine gewisse Skepsis oder geringe praktische Erfahrung hin – möglicherweise fehlen hier überzeugende Umsetzungsbeispiele oder ein klarer Mehrwert für den Arbeitsalltag.

Ähnlich verhält es sich mit dem Thema *Diversität* (3,05): Zwar gesellschaftlich hoch relevant, scheint Diversität allein noch nicht als zentraler Motivator im Berufsalltag wahrgenommen zu werden. Hier liegt die Herausforderung darin, Diversität nicht als Selbstzweck, sondern als gelebten Kultur- und Leistungsfaktor zu gestalten.

Abb. 22 | Wie wichtig sind Ihnen folgende Maßnahmen, um die Motivation/Zufriedenheit in der Arbeitswelt zu erhöhen?



Fazit: Führung braucht Substanz und Struktur

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen eindrucksvoll, dass moderne Führung weit über klassische Kommunikationskompetenzen und zwischenmenschliche Fähigkeiten hinausgeht. Mitarbeitende erwarten von ihren Führungskräften die Fähigkeit, Aufgaben nicht nur effizient zu delegieren, sondern diese auch sinnvoll und motivierend zu gestalten. Darüber hinaus wird gefordert, faire Rahmenbedingungen zu schaffen und für stabile, funktionierende Strukturen zu sorgen. Führungskräfte stehen dabei vor der Herausforderung, selbst über ausreichend Zeit und Ressourcen zu verfügen, um diesen Anforderungen gerecht werden zu können.

Besonders deutlich wird dieser Anspruch in der Bewertung einzelner Führungsaspekte durch die Teilnehmenden. So erreicht die Gestaltung interessanter Aufgaben den höchsten Mittelwert von 4,07 auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig). Damit signalisiert die Mehrheit der Befragten ein starkes Bedürfnis nach inhaltlicher Attraktivität und persönlicher Sinnstiftung im Arbeitsalltag. Auch die Frage nach einer angemessenen Vergütung wird mit einem hohen Durchschnittswert von 3,88 bewertet, was die Bedeutung leistungsgerechter und transparenter Entlohnung unterstreicht. Zeitressourcen für Führungsaufgaben erzielen einen Mittelwert von 3,78, was den Bedarf an bewusster Priorisierung von Führungstätigkeiten belegt. Der Aspekt effektiver Prozesse und Werkzeuge – etwa im Sinne einer sinnvollen Digitalisierung – wird mit 3,77 ebenfalls hoch eingestuft und verweist auf die Erwartung, dass Führungskräfte für organisatorische Effizienz sorgen.

Diese vier Faktoren, die alle einen Mittelwert von über 3,75 aufweisen, können als zentrale Handlungsfelder identifiziert werden. Sie weisen auf ein starkes Bedürfnis nach struktureller und inhaltlicher Weiterentwicklung hin – sowohl aus Sicht der Mitarbeitenden als auch im Hinblick auf die organisationale Wirksamkeit von Führung.

Maßnahmen mittlerer Priorität bewegen sich im Bereich eines Mittelwerts zwischen 3,2 und 3,66. Flexible Arbeitszeitgestaltung etwa wird mit 3,66 als durchaus relevant eingeschätzt, allerdings nicht als vordringlich. Der Wunsch nach Equal Pay wird mit einem Wert von 3,55 gewichtet, was auf eine anhaltende Sensibilität für Gerechtigkeit und Transparenz hinweist. Das Konzept selbstorganisierender Teams erreicht 3,2 und wird offenbar differenziert betrachtet – seine erfolgreiche Umsetzung hängt stark von einer klaren Rollendefinition und Führung auf Augenhöhe ab. Häufiges Feedback wird mit 3,3 bewertet, wobei erkennbar ist, dass regelmäßige Rückmeldungen zwar erwünscht sind, jedoch nicht in inflationärem Umfang stattfinden sollten, um ihre Wirkung nicht zu verlieren.

Weniger hohe Priorität wird Maßnahmen eingeräumt, deren Mittelwerte unter 3,1 liegen. Die Option, die eigene Arbeitszeit zu reduzieren, wird mit 2,9 bewertet – möglicherweise ein Hinweis auf die gegenwärtige Arbeitsverdichtung und den Druck, verfügbare Kapazitäten voll auszuschöpfen. 360-Grad-Feedbackverfahren erreichen mit 2,89 einen ähnlich niedrigen Wert und stoßen offenbar auf Vorbehalte.

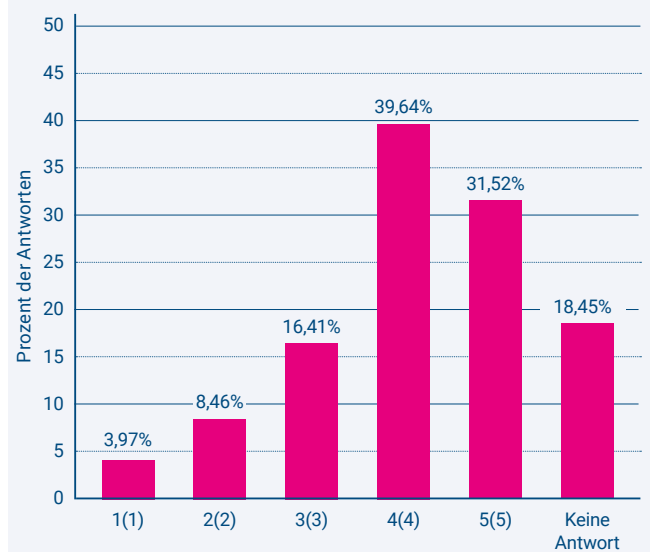
VII. Nachhaltigkeit als betriebliche Notwendigkeit

Nachhaltigkeit ist längst kein Nischenthema mehr. Sie ist zu einer Querschnittsanforderung moderner Arbeitswelten geworden – sowohl in ökologischer als auch in organisatorischer Hinsicht. Die Frage, wie wichtig ein **ressourcenschonender Umgang in der eigenen beruflichen Aufgabe** ist, trifft damit einen Kern gegenwärtiger Herausforderungen und Entwicklungen. Besonders interessant ist dabei, wie verschiedene Beschäftigtengruppen diesen Aspekt bewerten und welche Schlüsse sich daraus für Führung, Personalpolitik und Unternehmenskultur ziehen lassen (Abb. 23).

1. Bewertung der Ressourcenschonung im Berufsalltag

Die Auswertung der Frage „**Wie wichtig ist Ihnen ein ressourcenschonender Umgang in Ihrer beruflichen Aufgabe?**“ zeigt eine klare Tendenz:

**Abb. 23 | Wie wichtig ist Ihnen ein ressourcenschonender Umgang in Ihrer beruflichen Aufgabe?
1 = unwichtig 5 = sehr wichtig**



Mit einem **Durchschnittswert von 3,86** lässt sich schließen, dass ein ressourcenschonender Umgang für die Mehrheit der Befragten von hoher Bedeutung ist. Über 70 Prozent der Teilnehmenden wählten eine Bewertung von 4 oder 5.

Diese Werte zeigen: **Nachhaltiges Handeln wird nicht nur als gesellschaftliches Ziel, sondern auch als berufliches Selbstverständnis betrachtet.**

Zusammensetzung der Stichprobe: Wer legt Wert auf Ressourcenschonung?

Zur Einordnung der Antworten ist es hilfreich, die demografischen und beruflichen Hintergründe der Befragten zu betrachten. Es zeigt sich ein klares Profil:

Tab. 1 | Demografische und berufliche Hintergründe der Befragten

Merkmal	Wert / Verteilung	Interpretation
Durchschnittsalter	54,01 Jahre	Hohe Berufserfahrung, oft in Führungsfunktionen
Geschlecht	66,55 Prozent männlich, 13,73 Prozent weiblich	Überwiegend männlich geprägte Stichprobe
Partnerschaftsstatus	60,63 Prozent verheiratet	Stabiler sozialer Kontext
Haushaltsnettoeinkommen	Über 50 Prozent mit mehr als 8.000 € monatlich	Eher einkommensstarke Gruppe
Unternehmensgröße	54,7 Prozent in Unternehmen > 2000 MA	Mehrheit in großen Organisationen tätig

Die hohe Zustimmungsrates zur Ressourcenschonung kommt also **nicht nur von jüngeren, idealistischen Beschäftigten**, sondern vor allem von **berufserfahrenen, oft männlichen Mitarbeitenden mit hoher ökonomischer Verantwortung** – also von genau jenen Personen, die in Unternehmen Entscheidungsgewalt und Gestaltungsspielräume besitzen.

Ressourcenschonung als Ausdruck moderner Professionalität

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Ressourcenschonendes Arbeiten ist nicht bloß Ausdruck ökologischen Bewusstseins, sondern wird von den Befragten als integraler Bestandteil professionellen Handelns verstanden. Für viele ist nachhaltiges Arbeiten gleichbedeutend mit Effizienz, Verantwortungsbewusstsein und Zukunftssicherheit.

Dabei spielt **Führung eine doppelte Rolle**:

- **Vorbildfunktion**: Führungskräfte prägen durch ihr eigenes Verhalten, ob nachhaltiges Handeln im Unternehmen gelebt oder ignoriert wird.
- **Rahmensetzung**: Führungskräfte können durch Strukturen, Zielsetzungen und Ressourcenverteilung nachhaltiges Verhalten fördern oder behindern.

In großen Unternehmen – in denen der Großteil der Befragten tätig ist – existieren zudem oft bereits konkrete Nachhaltigkeitsstrategien, deren Umsetzung in die Verantwortung des mittleren und oberen Managements fällt. Die hohe Zustimmung zur Ressourcenschonung spiegelt damit auch eine **wachsende Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung unter Führungskräften** wider.

Die Ergebnisse lassen sich in konkrete Handlungsschritte übersetzen:

- 1. Verankerung von Ressourcenschonung in Führungszielen**: Nachhaltiges Handeln sollte nicht nur Teil von CSR-Berichten sein, sondern auch in Zielvereinbarungen und Führungskennzahlen einfließen.
- 2. Sensibilisierung durch Weiterbildung**: Auch erfahrene Fachkräfte können durch Workshops, Coaching oder Impulsvorträge gezielt in ressourcenschonende Arbeitsweisen eingeführt werden.
- 3. Sichtbare Maßnahmen fördern Engagement**: Energiespar-Initiativen, digitale Dokumentation, nachhaltige Mobilitätskonzepte – wenn Unternehmen aktiv werden, steigt auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit diesen Zielen.
- 4. Partizipation ermöglichen**: Mitarbeitende – gerade in Schlüsselpositionen – möchten aktiv zu Verbesserungen beitragen. Beteiligungsformate (z. B. Nachhaltigkeitszirkel, interne Innovationsprojekte) sind daher ein strategisch wertvolles Mittel.

Fazit

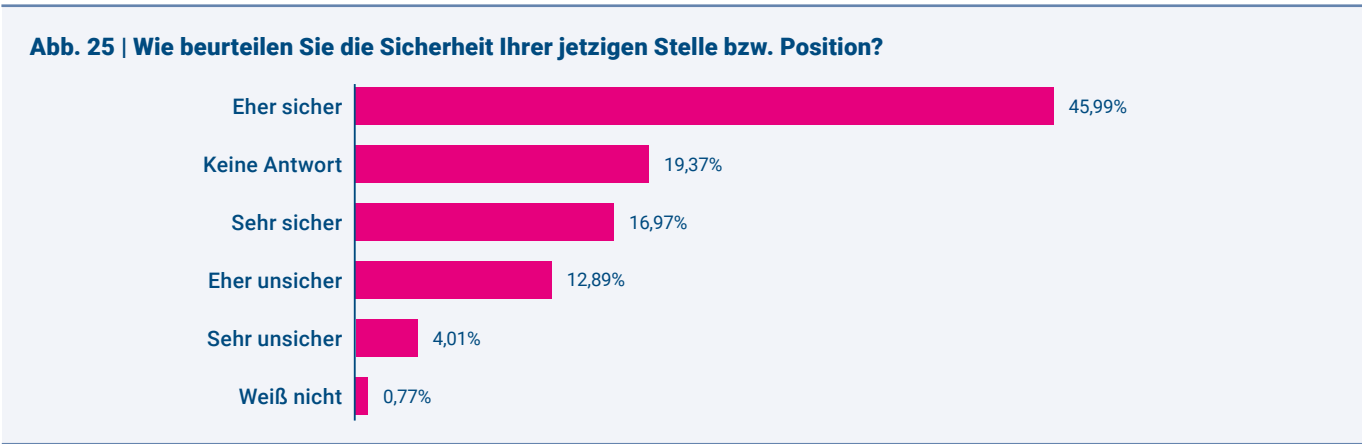
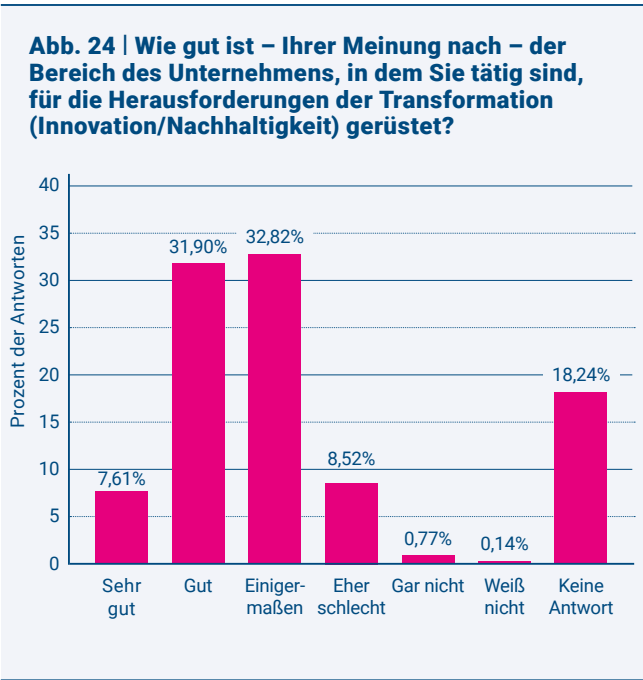
Ein ressourcenschonender Umgang wird von einer breiten Mehrheit der Befragten als bedeutender Bestandteil ihrer beruflichen Rolle angesehen. Besonders bemerkenswert: Die Zustimmung ist in einer tendenziell älteren, einkommensstarken und verantwortungsvollen Berufsgruppe überdurchschnittlich hoch. Für Unternehmen und Führungskräfte ergibt sich daraus ein klarer Auftrag: Nachhaltigkeit muss zur gelebten Praxis im Berufsalltag werden – nicht nur aus moralischen Gründen, sondern als Ausdruck zukunftsorientierter Führung und professioneller Identität.

VIII. Einschätzungen zu Transformation, Führung und Zukunftskompetenzen

Die Befragungsergebnisse geben einen umfassenden Einblick in das Selbstverständnis, die Wahrnehmungen und die Zukunftserwartungen von Führungskräften in Deutschland. Sie betreffen zentrale Themen wie Transformation, Arbeitsplatzsicherheit, Führungskultur und notwendige Kompetenzen der Zukunft. Die Ergebnisse lassen sich in drei thematische Schwerpunkte gliedern:

Transformation und Arbeitsplatzsicherheit

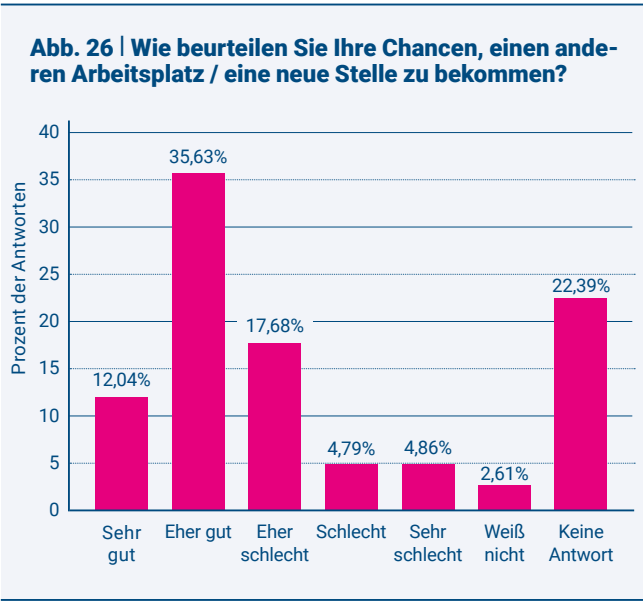
Die Einschätzung zur Transformationsfähigkeit des eigenen Unternehmens fällt überwiegend vorsichtig optimistisch aus (Abb. 24): Etwa ein Drittel der Befragten (32,82 Prozent) sieht ihr Unternehmen nur „einigermaßen“ gut gerüstet, während 31,90 Prozent von einem „guten“ Vorbereitungsgrad sprechen. Nur 7,61 Prozent sehen ihr Unternehmen „sehr gut“ aufgestellt – ein eher bescheidener Wert angesichts der Dringlichkeit von Innovation und Nachhaltigkeit.



Hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit äußert sich eine Mehrheit zuversichtlich (Abb. 25): 63 Prozent fühlen sich (eher) sicher, nur rund 17 Prozent empfinden ihre Situation als (eher) unsicher. Auch die Einschätzung zur externen Arbeitsmarktfähigkeit fällt mehrheitlich positiv aus (Abb. 26): Knapp 48 Prozent sehen ihre Chancen auf eine neue Stelle als (eher) gut an, 22 Prozent hingegen (eher) schlecht.

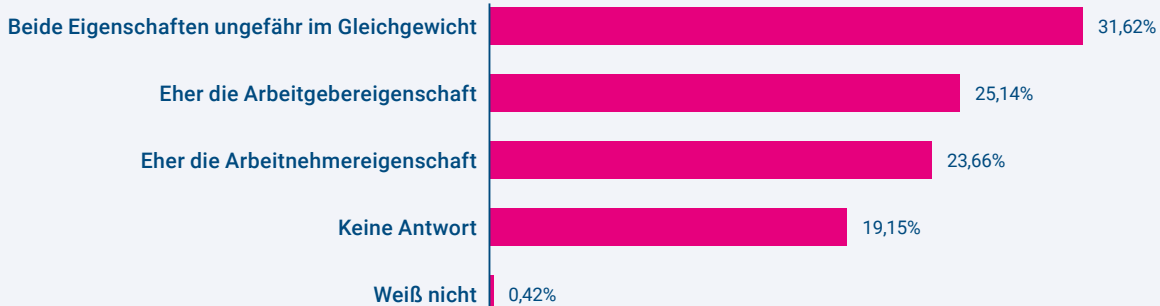
Tab. 2 | Einschätzungen zu Transformation, Sicherheit und Arbeitsmarkt

Frage	Zustimmung positiv (%)	Neutral/ Unsicher (%)	Zustimmung negativ (%)
Unternehmen ist gut gerüstet für Transformation	39,51 %	32,82 %	9,29 %
Arbeitsplatz ist sicher	62,96 %	12,89 %	4,01 %
Gute Chancen auf neue Stelle	47,67 %	17,68 %	9,65 %



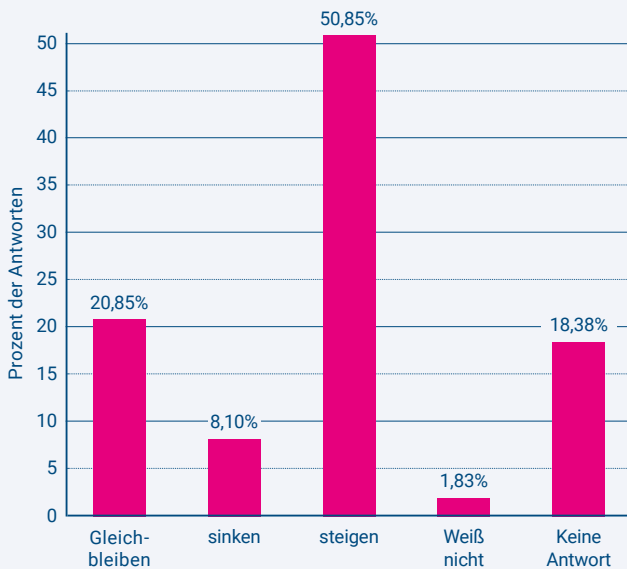
Rolle und Entwicklung von Führung

Abb. 27 | Führungskräften und leitenden Angestellten wird häufig eine Doppelnatur bescheinigt. Einerseits üben sie als Vorgesetzte Arbeitgeberfunktionen aus, andererseits sind sie selbst angestellt beschäftigt und mit Zielvorgaben konfrontiert. Wenn Sie Ihre berufliche Situation betrachten, was überwiegt bei Ihnen alles in allem betrachtet?



Die berufliche Selbstverortung der Befragten (Abb. 27) zeigt eine interessante Balance: Etwa ein Drittel sieht sich gleichermaßen in Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberrolle. Rund ein Viertel empfindet eine klare Dominanz der arbeitgeberseitigen Verantwortung – dies spricht für ein reflektiertes Rollenverständnis in komplexen Führungspositionen.

Abb. 28 | Die Bedeutung von Führung (Leadership) in den nächsten Jahren wird...



Die Einschätzungen zur künftigen Bedeutung von Führung sind eindeutig (Abb. 28): Über die Hälfte (50,85 Prozent) der Befragten erwartet eine wachsende Relevanz von Leadership, und 38,59 Prozent sehen eine Zunahme an Führungsverantwortung auch bei außertariflich Beschäftigten (Abb. 30) (ATs). Gleichzeitig rechnen viele mit einem Rückgang an klassischen Führungspositionen mit Leitungsbefugnis (LA-Status): 51 Prozent gehen von einer sinkenden Zahl aus (Abb. 29).

Abb. 29 | Wie sehen Sie die Entwicklung der Zahlen der Führungskräfte mit LA-Status in Ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren? Die Zahl wird...

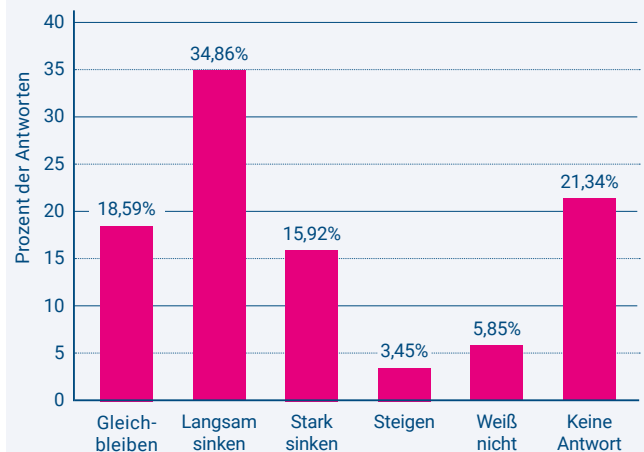
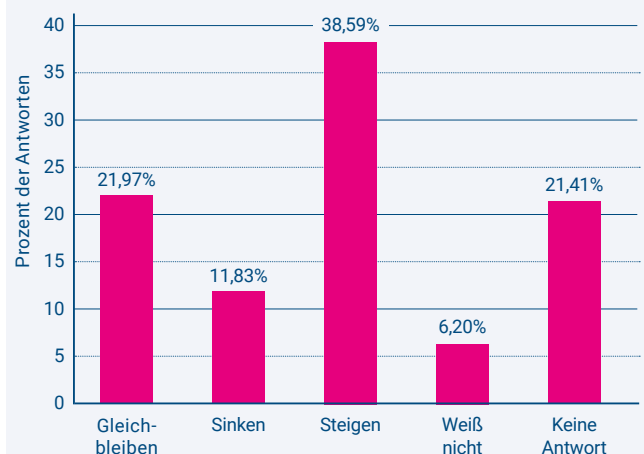


Abb. 30 | Die Gewichtung von Führungsverantwortung bei AT's wird in den nächsten Jahren...

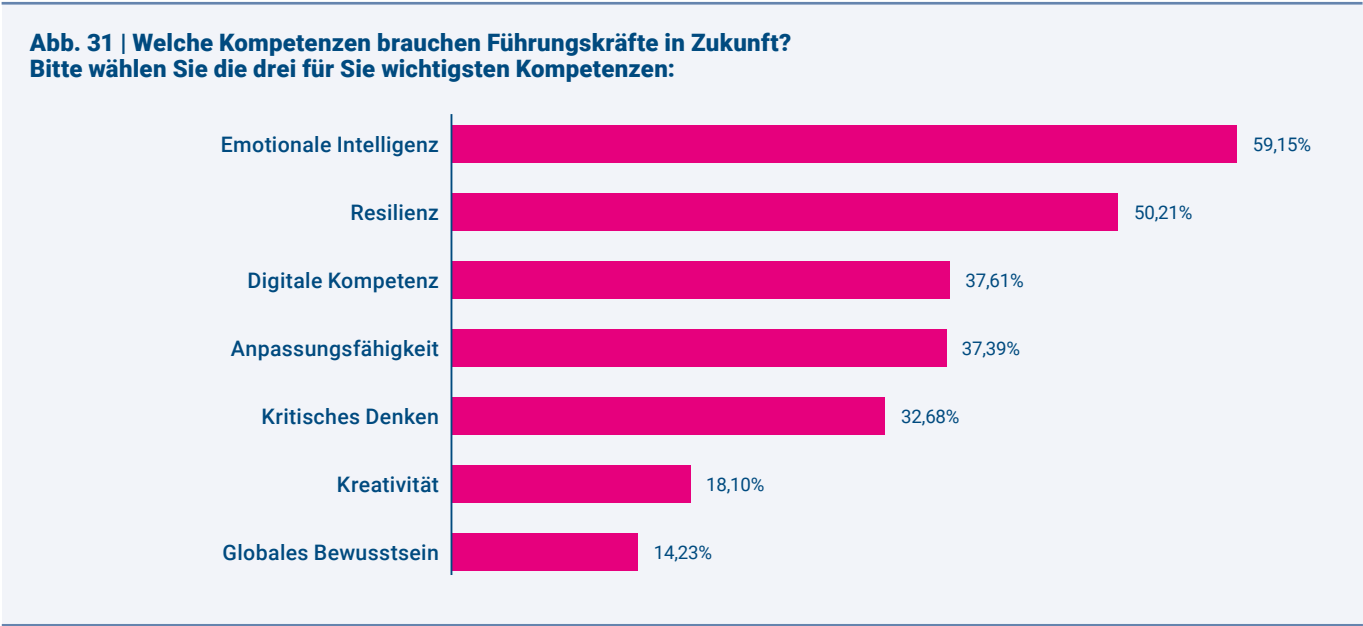


Tab. 3 | Wahrnehmung von Führung und deren Entwicklung

Frage	Aussage mit höchstem Anteil	Anteil (%)
Eigene Rolle	Beide Rollen im Gleichgewicht	31,62 %
Entwicklung Führungskräfte mit LA-Status	Zahl wird langsam/stark sinken	50,78 %
Bedeutung von Führung in Zukunft	Wird steigen	50,85 %
Gewichtung von Führung bei ATs	Wird steigen	38,59 %

Zukunftskompetenzen von Führungskräften

Besonders aufschlussreich sind die Ergebnisse zur Frage nach den wichtigsten Kompetenzen der Führungskräfte für die Zukunft (Abb. 31). Hier dominieren eindeutig „Emotionale Intelligenz“ (59,15 Prozent) und „Resilienz“ (50,21 Prozent). Diese Betonung weicher Faktoren zeigt, dass Führungskräfte in Zeiten von Wandel und Unsicherheit verstärkt auf zwischenmenschliche und psychologische Fähigkeiten setzen. Die klassische „Digitale Kompetenz“ (37,61 Prozent) und „Anpassungsfähigkeit“ (37,39 Prozent) folgen auf den nächsten Plätzen.



Fazit

Die Auswertung zeigt: Führungskräfte in Deutschland sind sich der Herausforderungen der Transformation bewusst, begegnen diesen jedoch oft mit einem differenzierten Optimismus. Sie sehen sich gleichzeitig in der Rolle als Gestalter wie auch als Beschäftigte, was die komplexen Anforderungen ihrer Position widerspiegelt. In einer Zeit des Wandels wird Führung nicht nur wichtiger, sondern auch vielschichtiger – insbesondere im Spannungsfeld zwischen digitaler Transformation, Mitarbeiterbindung und Nachhaltigkeit.

Die klar priorisierten Zukunftskompetenzen (emotionale Intelligenz, Resilienz, digitale Kompetenz) legen nahe, dass erfolgreiche Führung zunehmend von psychosozialer Kompetenz und Adaptionsefähigkeit abhängt – nicht nur von Fach- oder Hierarchie-Wissen.

Ausblick

Die Ergebnisse lassen mehrere Schlüsse für Politik, Wirtschaft und Personalentwicklung zu:

- **Personalentwicklung** sollte gezielt auf den Ausbau emotionaler und psychologischer Kompetenzen setzen – etwa durch Coaching, Training zu mentaler Stärke und empathischer Führung.
- **Unternehmensstrategien** sollten Führung neu denken: Hierarchiefreie Modelle, geteilte Verantwortung und individuelle Resilienzförderung können zu zentralen Elementen moderner Führungskultur werden.
- **Transformationsbereitschaft** bleibt ein Handlungsfeld: Unternehmen sollten interne Innovationsfähigkeit sowie Nachhaltigkeitsstrategien messbar stärken und transparent kommunizieren.

Die Führungskräfte von morgen werden nicht nur Manager sein – sie werden Moderatoren, Mentoren und kulturelle Vorbilder in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt.

IX. Summary

Internationale Standortattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands

Die vorliegende Untersuchung liefert ein vielschichtiges, aber insgesamt kritisch zu bewertendes Bild der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen Deutschlands aus Sicht von Führungskräften. Die Einschätzungen zeigen, dass Deutschland an Attraktivität als globaler Unternehmensstandort verliert – insbesondere im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte.

1. Deutschlands Position im internationalen Vergleich

Nur **0,77 Prozent** der Befragten sehen Deutschland als weltweit führenden Wirtschaftsstandort (Platz 1). Eine Mehrheit stuft das Land deutlich schwächer ein: **27,68 Prozent** auf Platz 6, **19,37 Prozent** auf Platz 5 und **18,59 Prozent** auf Platz 4. Nur **20,77 Prozent** sehen Deutschland unter den ersten drei Plätzen – ein Hinweis auf das insgesamt schlechte Abschneiden im globalen Vergleich und ein Indikator für das gesunkene Vertrauen in die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

2. Wettbewerbsfähigkeit bei der Fachkräftegewinnung aus dem Ausland

Noch kritischer fällt die Einschätzung zur Fachkräftegewinnung aus: Nur **2,54 Prozent** stimmen der Aussage zu, Deutschland sei „auf jeden Fall“ wettbewerbsfähig im Anwerben ausländischer Fachkräfte. Dagegen sehen **58,87 Prozent** Deutschland als eher oder gar nicht wettbewerbsfähig. In Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels ist dies ein alarmierender Befund.

3. Reformbedarf und politische Erwartungen

Ein zentrales Anliegen der Befragten ist der **Abbau von Bürokratie**, den **71,69 Prozent** als wichtigste Maßnahme zur Verbesserung der Standortbedingungen nennen. Weitere zentrale Reformfelder sind:

- **Infrastruktur:** 45,63 Prozent sehen hier dringenden Handlungsbedarf.
- **Verlässliche politische Rahmenbedingungen:** 44,51 Prozent
- **Beschleunigung von Genehmigungsverfahren:** 40,42 Prozent
- **Senkung der Energiekosten:** 24,65 Prozent
- **Reform der Sozialsysteme:** 24,15 Prozent

Diese Ergebnisse zeigen, dass weniger kurzfristige Innovationsimpulse als vielmehr strukturelle Veränderungen im Vordergrund stehen.

4. Wahrgenommene Stärken des Standorts

Trotz der Kritik werden auch positive Aspekte benannt: An erster Stelle stehen **gut ausgebildete Fachkräfte** (64,72 Prozent), gefolgt von **hoher Lebensqualität, Bildungsangeboten und Sicherheit** (60,14 Prozent) sowie **Rechtssicherheit** (59,86 Prozent). Industrielle Netzwerke und Hochschulcluster ergänzen die Liste der Stärken.

5. Perspektiven des deutschen Geschäftsmodells

Die Zukunft des Standorts Deutschland sehen die Befragten vor allem in **Premiumprodukten** (67,96 Prozent), **Spitzentechnologie** (67,32 Prozent) und **Grundlagenforschung** (40,70 Prozent). Auch **Ressourcenschonung** und **Digitalisierung in Bildung und Verwaltung** (33,94 Prozent) werden als wichtig erachtet.

6. Wahrnehmung von Politik und Gesellschaft

- **70 Prozent** der Führungskräfte halten die Wirtschaft für **überreguliert**.
- **77,11 Prozent** sind der Meinung, dass das wirtschaftliche Verständnis in **Politik und Gesellschaft** geschärft werden muss.
- **69 Prozent** glauben, dass die Politik **mit aktuellen Krisen überfordert** ist.
- Die Einschätzung zur **Leistungsbereitschaft** in Deutschland ist gespalten: 39,93 Prozent sehen sie als rückläufig, 45,64 Prozent nicht.

7. Standortbewertung und Zukunftserwartungen

Nur **1,97 Prozent** der Befragten beurteilen den Wirtschaftsstandort Deutschland als „sehr positiv“, **28,87 Prozent** als „eher positiv“, während über **28 Prozent** unentschieden sind und **28,3 Prozent** eine negative Einschätzung abgeben. Die Skepsis setzt sich auch in den **wirtschaftlichen Erwartungen bis 2029** fort:

- Nur **1,2 Prozent** erwarten einen deutlichen Aufschwung.
- **76,91 Prozent** glauben nicht, dass der Fachkräftemangel in den nächsten vier Jahren gelöst wird.
- Mehr als **70 Prozent** sehen keine nennenswerten Fortschritte in der Sozialpolitik oder beim Bürokratieabbau.

8. Unternehmensrealität: Digitalisierung und KI-Nutzung

- **56,76 Prozent** sehen ihr Unternehmen als gut oder eher gut auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet.
- Beim Digitalisierungsgrad bewerten **56,76 Prozent** diesen als gut oder eher gut.

- **53,59 Prozent** der Unternehmen nutzen bereits **Künstliche Intelligenz**, vor allem zur Automatisierung kognitiver Aufgaben (32,04 Prozent) und Prozessoptimierung (26,69 Prozent).

9. Fachkräftegewinnung und Bewerberqualität

- **63,8 Prozent** der Unternehmen beklagen fehlende oder unzureichende Bewerbungen.
- **50,08 Prozent** sehen eine **Rückläufigkeit in der fachlichen Eignung** der Bewerber, bei der Allgemeinbildung sind es **56,06 Prozent**.
- **51,27 Prozent** halten sich selbst für attraktiv als Arbeitgeber, dennoch sehen **27,6 Prozent** Handlungsbedarf in der Außenwirkung.

10. Arbeitszufriedenheit und Führung

- Die Arbeitsbedingungen in Deutschland sehen **42,32 Prozent** als „befriedigend“, nur **1,13 Prozent** sind „sehr zufrieden“.
- Die Zufriedenheit im eigenen Unternehmen ist mit **35,35 Prozent (Note 2)** besser, jedoch vergeben **13,59 Prozent** nur eine „ausreichend“ oder schlechtere Bewertung.
- Die **Selbstwahrnehmung als motivierende Führungskraft** ist hoch: **57,75 Prozent** bewerten ihre Fähigkeit als „gut“ oder „sehr gut“.

11. Mitarbeitermotivation – was zählt wirklich?

Wichtigste Faktoren für Arbeitsmotivation sind:

- **Interessante Aufgaben (Ø 4,07)**
- **Angemessene Vergütung (Ø 3,88)**
- **Effektive Prozesse & Tools (Ø 3,77)**
- Auch **Zeit für Führungsaufgaben (Ø 3,78)** ist ein entscheidender Faktor.

Modernere Konzepte wie **geteilte Führung (Ø 2,57)** oder **Diversität (Ø 3,05)** werden eher skeptisch gesehen.

Fazit

Die Daten belegen eine ausgeprägte Reformmüdigkeit in der Wirtschaft und ein starkes Misstrauen gegenüber der politischen Steuerungsfähigkeit. Trotz vorhandener Standortvorteile mangelt es an Dynamik, vor allem in Verwaltung, Fachkräftesicherung und Digitalisierung. Die Führungskräfte fordern tiefgreifende Reformen, sehen aber kaum realistische Chancen auf zeitnahe Umsetzung. Ohne politische Entschlossenheit droht Deutschland an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen – besonders im globalen Ringen um Talente und Innovationen.

3 Standort Deutschland – Erwartungen der Führungskräfte an die Politik

Michael Schweizer / Ludger Ramme

Führungskräfte sind laut Arbeitsvertrag Angestellte, also Arbeitnehmer, und in ihrer Funktion häufig Vorgesetzte. Sie können in einer Person mehrere Perspektiven einnehmen, was sie zum idealen Brückenbauer im Unternehmen macht. Dieses Spannungsverhältnis zwischen sozialem Status und Funktion bestimmt ganz allgemein die Interessen der angestellten Führungskräfte, die weder von den klassischen Gewerkschaften noch von den Arbeitgeberverbänden vertreten werden können. Deshalb ist es wichtig, mit einem spezifischen Führungskräfteverband in Berlin und Brüssel präsent zu sein, um die politischen Interessen dieser Gruppe einzubringen.

Das fast gegen Null tendierende Wachstum der deutschen Wirtschaft in den letzten drei Jahren, die gleichzeitig stärker werdende Konkurrenz in Asien und in weiteren Regionen der Welt sowie die zunehmende Unberechenbarkeit der Vereinigten Staaten von Amerika als ehemals engster Verbündeter hat auch bei dem Blick der Führungskräfte auf den heimischen Standort deutliche Spuren hinterlassen. Nicht wettbewerbsfähige Energiekosten, überflüssige Verwaltungslasten, überbordende Regulierung und unzureichende Antworten auf den Fachkräftemangel – das sind aus Sicht vieler deutscher Führungskräfte aktuell die größten Schwächen des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Trotz der kurz zuvor erfolgten Wahl eines neuen Bundestages überwiegt bei den Führungskräften in ihrer Prognose auf die wirtschaftliche Entwicklung klar der Pessimismus.

Nur 1,2 Prozent der befragten Führungskräfte halten einen kräftigen Aufschwung in den kommenden Jahren für sehr wahrscheinlich. Besonders besorgniserregend: Rund 77 Prozent glauben nicht daran, dass sich der Fachkräftemangel in den nächsten vier Jahren spürbar entschärfen lässt. Ebenso skeptisch zeigt sich die Mehrheit bei möglichen Reformen des Sozialstaats – über 70 Prozent halten grundlegende Veränderungen für unwahrscheinlich. Angesichts der sonst eher optimistischen und konstruktiven Grundhaltung von Führungskräften lässt dies aufhorchen.

Führungskräfte übernehmen täglich Verantwortung in ihren Unternehmen und für ihre Teams. Dafür zählen sie auf einen Standort, der Maßnahmen und Effizienz ermöglicht, statt sie zu behindern. Der Staat muss aufhören, Unternehmen mit immer neuen Auflagen zu überziehen, und stattdessen beginnen, auf die Gestaltungsstärke und Zukunftskompetenz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu vertrauen.

Deutschland braucht weniger Bürokratie, weniger Regulierung – und stattdessen verlässliche Rahmenbedingungen, die Innovation, Investitionen und Beschäftigung ermöglichen. Zusätzlich braucht Deutschland einen konsequenten Ausbau und Erhalt der Infrastruktur und (dafür) die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren.

75 Prozent der Befragten sprechen sich außerdem für eine Reform ineffizienter Sozialleistungen aus, mit dem Ziel, die Lohnnebenkosten zu senken und Unternehmen dauerhaft zu entlasten. Wenn drei Viertel der Führungskräfte Reformen bei ineffizienten Sozialleistungen fordern, ist das ein klarer Handlungsauftrag für diese Legislaturperiode. Hohe Lohnnebenkosten bremsen Beschäftigung und Wachstum. Eine Reform ist auch eine Frage der Gerechtigkeit: Künftigen Generationen darf kein System hinterlassen werden, das weder finanzierbar noch zukunftsfähig ist. Schon heute geht jeder Dritte vom Fiskus eingenommene Euro in den Bundeszuschuss für die deutsche Rentenversicherung. Führungskräfte als Spitzensteuerzahler würden ihre Steuern lieber in Bildung, Innovationen und die Sanierung der Infrastruktur und damit in die Zukunftsfähigkeit unseres Landes investiert wissen.

Nur zufriedene und interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen die guten Leistungen, die den Unternehmenserfolg sichern. Ein weiterer Schwerpunkt der Studie war daher die Frage, was Beschäftigte im Arbeitsalltag motiviert. Die Ergebnisse zeigen: Mitarbeitende wünschen sinnvolle Aufgaben, gute Strukturen und Führung, die ihnen den Rücken stärkt.

Neben der Frage, was Menschen im Arbeitsalltag motiviert, rückt auch zunehmend in den Fokus, wie Unternehmen Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft übernehmen – ein Aspekt, der nicht zuletzt durch internationale Abkommen und neue Berichtspflichten an Bedeutung gewonnen hat.

Nachhaltigkeit ist längst kein Nischenthema mehr. Sie ist zu einer Querschnittsanforderung moderner Arbeitswelten geworden – und wird gerade von Führungskräften als Teil ihres professionellen Handelns verstanden. Das zeigt auch die Befragung: Mehr als 70 Prozent der Teilnehmenden bewerten einen ressourcenschonenden Umgang in ihrer beruflichen Aufgabe als wichtig oder sehr wichtig. Für viele ist nachhaltiges Arbeiten damit gleichbedeutend mit Effizienz, Verantwortungsbewusstsein und Zukunftssicherheit. Das Verständnis der Führungskräfte geht aber über den rein ökologischen Ansatz hinaus. Sie sehen auch ihre Mitarbeiter als Ressource, mit der sie schonend, fördernd und wertschätzend umgehen.

Was sind nun die zentralen Takeaways für die Führungskräfteverbände? Wir können uns aus der selbstbereiteten Krise in Partnerschaft mit unseren Handelspartnern und Nachbarn befreien. Wir können dem Narrativ, dass wir wirtschaftlich zum Abstieg verurteilt sind, die Vision eines starken, einigen und wirtschaftlich prosperierenden Europas und Deutschlands entgegensetzen. Aber: Wer Verantwortung trägt und Leistung erbringt, braucht Stabilität und Planungssicherheit. Schnelle und sichtbare Kurskorrekturen durch die neue Bundesregierung sind unverzichtbar, um die Wende hin zu einer optimistischeren Grundhaltung aller Bürgerinnen und Bürger zu verstärken und um die aufgezeigten vorhandenen großen Potentiale in den Unternehmen für den von allen ersehnten wirtschaftlichen Aufschwung zu nutzen.

4 Blockiertes Wachstum: Gesamtwirtschaftliche Perspektiven und Zukunftskompetenzen

Daniel Gerhards

Der bdvb – Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte nimmt die Ergebnisse der gemeinsamen Führungskräftestudie als klaren Auftrag: Deutschland muss seine gesamtwirtschaftliche Stabilität stärken und gleichzeitig seine Führungskräfte fit für kommende Herausforderungen machen. Dafür liefert die Studie fünf wegweisende Erkenntnisse.

Erstens herrscht tiefe Skepsis gegenüber den Wachstumsaussichten: Nur 1,2 Prozent der Befragten halten einen kräftigen Wirtschaftsaufschwung bis 2029 für sehr wahrscheinlich, fast 68 Prozent stufen ihn als unwahrscheinlich ein. Das unterstreicht, dass punktuelle Konjunkturprogramme nicht ausreichen. Vielmehr braucht es ein mehrjähriges Reform- und Investitionspaket, das gezielt in digitale Netze, Verkehrswege und zukunftsintensive Branchen fließt. Nur so lässt sich der Innovationsmotor dauerhaft in Gang halten und verlorenes Vertrauen bei Unternehmen zurückgewinnen.

Zweitens bleibt der Fachkräftemangel eine unverminderte Bremse: 76,9 Prozent der Führungskräfte sehen keine spürbare Entspannung in den kommenden vier Jahren. Diese Lücke belastet alle Bereiche – von Produktion über Forschung bis hin zu Dienstleistungen – und treibt zugleich die Lohnkosten nach oben. Um diesem Engpass zu begegnen, müssen Ausbildungskapazitäten in MINT-Berufen massiv ausgebaut, Lebensarbeitszeitmodelle flexibler gestaltet und gezielte Zuwanderungsprogramme entwickelt werden, die regionale Bedarfe abbilden und Abschlüsse schneller anerkennen.

Drittens kritisieren 77,1 Prozent der Teilnehmenden ein unzureichendes ökonomisches Grundverständnis in Politik und Gesellschaft. Ohne ein gemeinsames Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge drohen Reformblockaden und populistische Debatten. Deshalb fordert der bdvb die verbindliche Einführung von Wirtschafts-Modulen in Schulen und im weiterführenden Bildungsweg sowie regelmäßige Fortbildungen für Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung. Ein parlamentarisches Mandat „Ökonomische Bildung“ könnte sicherstellen, dass künftige Gesetze systematisch auf ihre Wirkungen für Wachstum und Beschäftigung geprüft werden, bevor diese zu Verabschiedung kommen.

Viertens sieht die überwiegende Mehrzahl der Befragten im Bereich Arbeitsmarkt und Fachkräftesicherung einen großen bis sehr großen Reformbedarf. Klassische Ausbildungswege

genügen nicht mehr, weil sie digitale und agile Arbeitsmethoden kaum abbilden. Als Antwort darauf schlägt der bdvb eine nationale Initiative „Management Excellence“ vor, die modulare Führungskräfteprogramme, Mentoring-Netzwerke und digitale Lernplattformen miteinander verknüpft. Hochschulen, Kammern und Unternehmen sollen gemeinsam Curricula erarbeiten, die wirtschaftliches Know-how ebenso vermitteln wie Change-Management, Innovationsmethoden und digitale Geschäftsmodelle.

Fünftens benennt die Studie Emotionale Intelligenz (59,15 Prozent), Resilienz (50,21 Prozent) und digitale Kompetenz (37,61 Prozent) als die wichtigsten Zukunftsfähigkeiten. Diese Fähigkeiten sind entscheidend, um Teams durch Transformationen zu führen, Agilität zu fördern und technologische Umbrüche zu managen. Deshalb bietet sich an, in allen Führungsprogrammen auf Blended-Learning-Konzepte zu setzen: Präsenzseminare zu Soft Skills und Führungstheorie kombiniert mit interaktiven Online-Modulen zu Data Analytics, Künstlicher Intelligenz und Digital Leadership. Zertifizierte Abschlüsse machen diese Qualifikation vergleichbar und erhöhen die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Führungskräfte.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht hat der bdvb die Erwartung, dass Politik und Wirtschaft diese fünf Erkenntnisse nicht separat, sondern als integrierten Gesamtansatz begreifen. Ein strukturwirksames Investitions- und Reformpaket muss Wachstumsimpulse, Fachkräfteoffensive und Bildungsreform verknüpfen. Dabei kommt der Politik die Aufgabe zu, klare Rahmenbedingungen zu schaffen: ein Mandat für ökonomische Bildung, gezielte Förderlinien und verlässliche Zuwanderungsregeln. Die Unternehmen wiederum müssen ihre Aus- und Weiterbildungsprogramme neu ausrichten, um die identifizierten Führungskompetenzen zu stärken. Hochschulen und Verbände sind gefordert, Curricula gemeinsam zu entwickeln und Evaluationsstandards für Ausbildungsabschlüsse einzuführen. Nur so lässt sich Deutschlands Innovationskraft sichern und seine Position als attraktiver Wirtschaftsstandort ausbauen. Als größter deutschsprachiger Ökonomen-Verband wird der bdvb diese Agenda mit Nachdruck vorantreiben so, dass aus den Erkenntnissen der Studie konkrete Maßnahmen für Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft folgen.

5 Die Substanz bröckelt

Justus Lenz

Deutschland steht wirtschaftlich unter Druck: Das Bruttoinlandsprodukt sinkt, es gibt Entlassungen und die Zukunftsaussichten sind schwach. Gleichzeitig gibt es aber viele Weltmarktführer, erstklassige Forschung und innovative Ideen. Man könnte es auch so formulieren: Die Substanz ist noch vorhanden, aber sie bröckelt. Wie eine Autobahnbrücke, über die zwar aktuell noch die LKWs fahren dürfen, aber bei der klar ist: Sie muss bald saniert werden. Und wenn es schlecht läuft, muss sie schon morgen gesperrt werden. Das ist natürlich vor allem ein Auftrag an die Politik, die richtigen Rahmenbedingungen für die Neuaufstellung der Wirtschaft zu schaffen. Bürokratieabbau, Steuerlast und Sozialbeiträge müssen dabei die erste Priorität haben. Aber auch die Energiekosten, Innovationsbedingungen und die Infrastruktur, die nicht nur sprichwörtlich, sondern auch in der Realität bröckelt, müssen angegangen werden.

Aus der Vogelperspektive liegen die Problemanalysen und Lösungsansätze vor. So beispielsweise seitens des Sachverständigenrats für Wirtschaft in seinen Gutachten. Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen wäre jedoch „nur“ der erste Schritt für eine neue wirtschaftliche Dynamik in Deutschland. Denn dann kommt es auf die Unternehmen und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an. Soll der Aufschwung gelingen, müssen insbesondere die Führungskräfte mit Optimismus und gutem Vorbild vorangehen.

Die Führungskräfteumfrage liefert auch in diesem Jahr deshalb eine wertvolle Ergänzung zur Einschätzung der wirtschaftlichen Lage. Denn sie nimmt die handelnden Personen, ihre Wünsche und Einschätzungen in den Blick. Sie liefert damit ein Stimmungsbild, das die vorliegenden volkswirtschaftlichen Analysen ergänzt. Wenn man hier von Licht und Schatten spricht, beschreibt dies sowohl aus ökonomischer als auch aus Praxisperspektive der Führungskräfte die wirtschaftliche Lage wohl treffend. Denn einerseits machen sich die Führungskräfte große Sorgen um die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands. So halten beispielsweise nur 1,2 Prozent der befragten Führungskräfte einen kräftigen Aufschwung in den kommenden Jahren für sehr wahrscheinlich. Und die größte Gruppe unter ihnen gibt dem Standort Deutschland die Note 3,0. Mut macht dagegen andererseits, dass sie die Lage ihrer Unternehmen deutlich positiver sehen. So sehen rund 58 Prozent ihr Unternehmen gut oder eher gut auf kommende Herausforderungen vorbereitet. Künstliche Intelligenz ist nach Aussage der Führungskräfte bereits in knapp 54 Prozent der Unternehmen im Einsatz. Und fast 60 Prozent geben an, dass der Digitalisierungsgrad in ihrem Unternehmen gut oder eher gut sei.

Die Substanz in Deutschland stimmt eben vor allem im unternehmerischen Bereich noch. Auch in anderen Bereichen, beispielsweise mit Blick auf die Rechtssicherheit, ist Deutschland gut aufgestellt. Und doch bestätigen die Ergebnisse der Führungskräfteumfrage: Die Substanz bröckelt. Es ist jetzt Aufgabe der neuen Bundesregierung, diese Herausforderung anzugehen. Dass sie dabei mit dem letzten Schritt zuerst begonnen hat und noch vor der Regierungsbildung zwei große Schuldenpakete beschlossen hat, macht die Sache nicht unbedingt einfacher. Denn der vermeintliche Geldregen kann den Reformeifer ermatten lassen, bevor es noch richtig losgeht. Zudem hat der Sachverständigenrat für Wirtschaft in seinem Frühjahrsgutachten 2025 eindrücklich dargestellt, dass zusätzliche staatliche Ausgaben nur dann positive Wachstumseffekte auslösen, wenn sie nicht in den Konsum gehen und verfrühstückt werden. Die Warnung ist deutlich und sollte Gehör finden.

Aus liberaler Sicht sind drei Dinge vorrangig: Die Bürokratie muss zurückgefahren werden, die im internationalen Vergleich zu hohe Steuerlast für Unternehmen und Fachkräfte muss gesenkt werden, und der Anstieg der Sozialversicherungsbeiträge muss gestoppt werden. Die Ergebnisse der Führungskräfteumfrage verdeutlichen den großen Handlungsbedarf noch einmal: Rund 70 Prozent der Befragten empfinden die Wirtschaft in Deutschland derzeit als zu stark durch politische Vorgaben reguliert. Und 75 Prozent sprechen sich für eine Reform ineffizienter Sozialleistungen aus, um die Lohnnebenkosten zu senken. Auch beim Steuersystem sehen über 70 Prozent der Befragten einen großen Handlungsbedarf.

Die Aufgaben sind gewaltig. Dies zeigen nicht nur die statistischen Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands. Auch der Blick der Führungskräfte auf den Standort Deutschland ist eher pessimistisch und jedenfalls von großen Sorgen geprägt. Da die Umfrage nach der Bundestagswahl durchgeführt wurde, sollte die neue Bundesregierung die Ergebnisse durchaus als Auftrag lesen. Die Probleme müssen angepackt werden. Gleichzeitig kann Deutschland darauf bauen, dass die Mehrheit der befragten Führungskräfte optimistisch auf ihre Unternehmen blickt. Dies ist ein weiteres Hoffnungssignal, dass es mit der deutschen Wirtschaft bergauf gehen kann, wenn die richtigen Weichenstellungen seitens der Politik vorgenommen werden.

Die Kooperationspartner zur Studie

Die **Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit** bietet auf Grundlage der Idee des Liberalismus Angebote zur Politischen Bildung in Deutschland und in aller Welt. Mit unseren Veranstaltungen und Publikationen ermutigen wir Menschen, sich aktiv im politischen Geschehen einzumischen. Begabte junge Menschen fördern wir durch Stipendien. Seit 2007 ist der Zusatz „für die Freiheit“ Bestandteil unseres Stiftungsnamens. Denn die Freiheit hat keine gute Konjunktur im Deutschland dieser Tage. Umso wichtiger ist es, für Freiheit zu werben und darum, die Verantwortung wahrzunehmen, die mit Freiheit einhergeht. Wir tun dies seit unserer Gründung am 19. Mai 1958. Unsere Geschäftsstelle ist in Potsdam, Büros unterhalten wir in ganz Deutschland und über 60 Ländern der Welt.

www.freiheit.org

Der **Deutsche Führungskräfteverband – ULA** ist die Stimme für Leistung und Verantwortung. Als Dachverband vereint die ULA rund 70.000 Mitglieder, die in 14 Mitgliedsverbänden organisiert sind. Sie vertritt politisch unabhängig die Interessen aller Führungskräfte in Deutschland gegenüber Regierung und Parlament sowohl in Berlin als auch in Brüssel. Auf europäischer Ebene ist die ULA Gründungsmitglied der CEC European Managers, die eine Million Führungskräfte in Europa vertritt.

www.ula.de

Der **Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte** ist das Netzwerk für Ökonomen. Er leistet mit seiner Verbandsarbeit einen Beitrag zur Standortqualität und zur ökonomischen Orientierung der Gesellschaft und spielt eine entscheidende Rolle dabei, Wirtschaftsakademiker, Führungskräfte und Studierende auf die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft vorzubereiten und ihren Beitrag zu einer innovativen, nachhaltigen und inklusiven Wirtschaft zu maximieren. Das Netzwerk besteht aus über 6.000 Absolventen und Studierenden weltweit, von denen sich die Mehrzahl im DACH-Raum wiederfindet.

www.bdvb.de

Die Autoren

Roland Angst – Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands – ULA; Vorsitzender des Unternehmenssprecher-ausschusses und Aufsichtsrat der Telekom Deutschland GmbH; Vorsitzender im Konzernsprecher-ausschuss der Telekom; stellvertretender Vorsitzender von syntra – Das Management-Netzwerk der Deutschen Telekom e.V.

Daniel Gerhards – Geschäftsführer des bdvb – Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.

Dr. Philippe Krahnhof – Senior Manager Business Consulting & Dozent bei FOM Hochschule für Ökonomie & Management Metropole Ruhr

Justus Lenz – Leiter Liberales Institut der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué – Vorsitzender des Vorstands der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit; Finanzminister a. D., Professor em. an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Ludger Ramme – Verbandsdirektor des Deutschen Führungskräfteverbands – ULA

Willi Rugen – Präsident des bdvb – Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.

Michael Schweizer – Hauptgeschäftsführer des Deutschen Führungskräfteverbands – ULA

Prof. Dr. Alexander Zureck, MBA – Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Vizepräsident des bdvb – Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.

