METASTUDIE · SEKUNDÄRANALYSE

LEAD.MARK®

FÜHRUNGSRENDITE

Was die Forschung über den wirtschaftlichen Nutzen von Führung wirklich zeigt.

Metastudie: Auswertung von 16 Studien aus Wirtschaftsforschung, Organisationspsychologie und Arbeitsmedizin, 2009 bis 2026 – mit Best Practices für Geschäftsführung und Personalleitung.

ZENTRALER BEFUND

Gute Führung zahlt sich messbar aus – aber nur, wenn Entwicklung richtig gestaltet und den richtigen Führungskräften zugeteilt wird.



16 STUDIEN · EINE SYNTHESE

16	6	6	54×
STUDIEN	FELDEXPERIMENTE	METAANALYSEN	NETTORENDITE IM EXPERIMENT

INHALT

Was diese Metastudie zeigt.

LEITFRAGE

Rechnet sich die Investition in Führung – und wovon hängt ab, ob sie sich auszahlt?

Diese Metastudie wertet **16 Studien** aus der internationalen Spitzenforschung aus: Feldexperimente in Unternehmen, Metaanalysen über mehr als 1.300 Einzelstudien und Stichproben sowie die aktuelle Gallup-Erhebung für Deutschland. Sie bündelt, was als gesichert gilt, macht Grenzen sichtbar und übersetzt die Evidenz in konkrete Entscheidungen für Geschäftsführung und Personalleitung.

01	Executive Summary	Seite 3
02	Methodik und Quellen	Seite 4
03	Lage in Deutschland	Seite 6
04	Der Wert der Führungskraft	Seite 7
05	Wirkt Führungskräfteentwicklung?	Seite 8
06	Was Feldexperimente messen	Seite 9
07	Die Rendite in Zahlen	Seite 10
08	Coaching und Gesundheit	Seite 11
09	Wovon die Rendite abhängt	Seite 12
10	Best Practice: Acht Hebel	Seite 13
11	Fahrplan und Checkliste	Seite 14
12	Grenzen und Quellen	Seite 15

Teil der Forschungsreihe des LEAD.MARK® Forschungsinstituts

01 · FÜHRUNGSBEDARF
Führungsradar
Was beschäftigt Führungskräfte?

02 · FÜHRUNGSERLEBEN
Leadership Research Report
Wie erleben Mitarbeitende Führung?

03 · PRAXISWIRKUNG
Wirkungsmonitor
Was dokumentieren Führungskräfte nach Trainings?

METASTUDIE
Hybride Arbeit
Was sagt die Forschung zu Homeoffice und Präsenz?

METASTUDIE
Führungsrendite
Was bringt Führung wirtschaftlich?

Eigene Erhebungen: 01 bis 03. Die Metastudien werten Studien Dritter aus.

01 · EXECUTIVE SUMMARY

Führung ist ein Renditehebel – kein Kostenblock.

16	6	6	3,4 Mio.
STUDIEN AUSGEWERTET	FELDEXPERIMENTE	METAANALYSEN	BESCHÄFTIGTE IN DER GALLUP-METAANALYSE

Die sechs zentralen Erkenntnisse

1 **Die Führungskraft ist ein Produktivitätsfaktor**
Wer eine Führungskraft aus den schwächsten 10 % durch eine aus den besten 10 % ersetzt, steigert die Teamleistung stärker als ein zusätzliches Teammitglied in einem Neunerteam.
LAZEAR ET AL. 2012

2 **Führungskräfteentwicklung wirkt**
Über 335 Stichproben hinweg: +28 % Führungsverhalten im Arbeitsalltag, +25 % bei organisationalen Ergebnissen.
LACERENZA ET AL. 2017

3 **Die Rendite ist messbar**
+11 % Produktivität und rund 90 % Einjahresrendite nach Managementberatung; 54-fache Nettorendite eines Führungstrainings für Vorgesetzte.
BLOOM ET AL. 2011 · ADHVARYU ET AL. 2023

4 **Coaching wirkt – realistisch bewertet mittelstark**
Workplace-Coaching erzielt in 37 randomisierten Studien g = 0,59; nach Korrektur um Publikationsverzerrung g = 0,32.
DE HAAN & NILSSON 2023 · BACHMANN & WILLERMANN 2024

5 **Deutschland lässt Potenzial liegen**
Nur 10 % der Beschäftigten sind emotional hoch gebunden. Innere Kündigung kostete 2025 zwischen 119,2 und 142,3 Mrd. €. Nur 40 % der Führungskräfte erhielten Coaching.
GALLUP 2026

6 **Die Umsetzung entscheidet über die Rendite**
Schwach wirksame Programme verlieren überwiegend Geld. Falsch ausgewählte Teilnehmende brachten im Experiment keinen Produktivitätsgewinn.
AVOLIO ET AL. 2009 · ADHVARYU ET AL. 2023

KERNAUSSAGE

Die Frage ist nicht, ob sich Führung rechnet, sondern ob Ihre Führungskräfteentwicklung so gestaltet ist, dass sie die Rendite tatsächlich erzielt.

02 · METHODIK

So entsteht eine Metastudie.

Anders als Führungsradar, Leadership Research Report und Wirkungsmonitor beruht diese Ausgabe **nicht auf eigenen Erhebungen** des LEAD.MARK® Forschungsinstituts. Sie ist eine **Sekundäranalyse**: Wir werten veröffentlichte Studien aus, gewichten sie nach Aussagekraft und verdichten sie zu belastbaren Kernaussagen.

Vorgehen in vier Schritten

1 **Auswahl**
16 Studien, veröffentlicht 2009 bis 2026: Feldexperimente, Metaanalysen, Personal- und Paneldaten sowie die aktuelle Erhebung für Deutschland.

2 **Bewertung**
Jede Studie erhält eine Evidenzstärke von 1 bis 4 nach Design, Stichprobe und Übertragbarkeit auf Unternehmen in Deutschland.

3 **Abgleich**
Eine Aussage gilt als gesichert, wenn unabhängige Studien mit unterschiedlichen Methoden zum selben Ergebnis kommen.

4 **Übersetzung**
Aus den Befunden leiten wir Best Practices für Geschäftsführung und Personalleitung ab.

Evidenzpyramide dieser Studie



■■■■ Experiment, große Metaanalyse
■■■□ Große Personal-, Panel- oder Befragungsdaten
■■□□ Review oder begrenzte Übertragbarkeit

Was die Studien messen – und was nicht

	KAUSALE BELEGE	ZUSAMMENHÄNGE
Design	Zufällige Zuteilung zu Training oder Kontrollgruppe (Feldexperiment, RCT)	Vergleich von Teams, Unternehmen oder Befragten
Stärke	Zeigt, dass die Maßnahme die Wirkung verursacht	Große Datenbasis, hohe Verallgemeinerbarkeit
Beispiele	Bloom, Adhvaryu, Sandvik, Grabe, De Grip	Harter (Gallup), Gallup Deutschland, Schwarz

ABGRENZUNG

Es handelt sich um eine narrative Evidenzsynthese. Die Ergebnisse werden verglichen und gewichtet, aber nicht statistisch neu berechnet. Alle Zahlen stammen aus den Originalstudien und sind mit ihrer Quelle gekennzeichnet. Geldbeträge stehen in Originalwährung und werden nicht umgerechnet.

02 · QUELLENBASIS

16 Studien, eine Synthese.

Sechs Feldexperimente zeigen Ursache und Wirkung im Unternehmen. Sechs Metaanalysen verdichten über 1.300 Einzelstudien und Stichproben. Personal- und Paneldaten sowie die aktuelle Gallup-Erhebung ergänzen den Blick auf Breite und Deutschland.

STUDIE	AUTOREN	STICHPROBE	DESIGN	EVIDENZ
A meta-analytic review of leadership impact research AVOLIO 2009	Avolio et al.	200 Studien	Metaanalyse (Experimente)	■■■■
Does management matter? Evidence from India BLOOM 2011	Bloom et al. (NBER)	28 Werke, 17 Firmen	Randomisiertes Feldexperiment	■■■□
The effects of training on own and co-worker productivity DE GRIP 2012	De Grip & Sauermann	Callcenter-Agents (NL)	Feldexperiment	■■■□
The value of bosses LAZEAR 2012	Lazear, Shaw, Stanton (NBER)	23.878 Beschäftigte, 1.940 Vorgesetzte	Personaldaten, 5,7 Mio. Arbeitstage	■■■□
Leadership training design, delivery and implementation LACERENZA 2017	Lacerenza et al.	335 Stichproben	Metaanalyse	■■■■
Business training and mentoring (Ethiopia) BAKHTIAR 2021	Bakhtiar, Bastian, Goldstein (Weltbank)	Kleinstunternehmerinnen	Randomisiertes Feldexperiment	■■□□
On the allocation and impacts of managerial training ADHVARYU 2023	Adhvaryu et al. (NBER)	Vorgesetzte, Textilindustrie (IN)	Randomisiertes Feldexperiment	■■■□
What can we know about the effectiveness of coaching? DE HAAN 2023	De Haan & Nilsson	37 RCTs, n = 2.528	Metaanalyse (nur RCTs)	■■■■
Zur Wirksamkeit von systemischem Coaching BACHMANN 2024	Bachmann & Willermann	24 Studien, n = 1.405	Metaanalyse	■■■□
Maximizing the impact and ROI of leadership development GEERTS 2024	Geerts	4 Literaturreviews	Review, Rahmenmodell	■■□□
Q12 Meta-Analysis, 11th Edition HARTER 2024	Harter et al. (Gallup)	736 Studien, 3,35 Mio. Beschäftigte	Metaanalyse (Zusammenhänge)	■■■□
Leader-targeted stress management interventions DANNHEIM 2025	Dannheim et al.	25 Studien, n = 2.466	Systematisches Review + Metaanalyse	■■■■
Managing skills in organizations GRABE 2025	Grabe & Sliwka (IZA)	2.582 Servicetechniker	Natürliches Feldexperiment	■■■■
Mandatory or voluntary? Field experiment on mentorship SANDVIK 2025	Sandvik et al.	Vertriebs-Agents (USA)	Feldexperiment	■■■□
The impact of staff and manager training on firm productivity SCHWARZ 2025	Schwarz et al.	19.289 Firmenjahre (UK)	Paneldaten	■■■□
Engagement Index Deutschland 2025 GALLUP 2026 · DE	Gallup, März 2026	1.700 Arbeitnehmende	Repräsentative Befragung	■■■□

Evidenzstärke: Einschätzung des LEAD.MARK® Forschungsinstituts nach Studiendesign, Stichprobe und Übertragbarkeit auf Deutschland. NBER- und IZA-Beiträge sind Working Paper; Sandvik und Schwarz liegen als Autorenfassung vor.

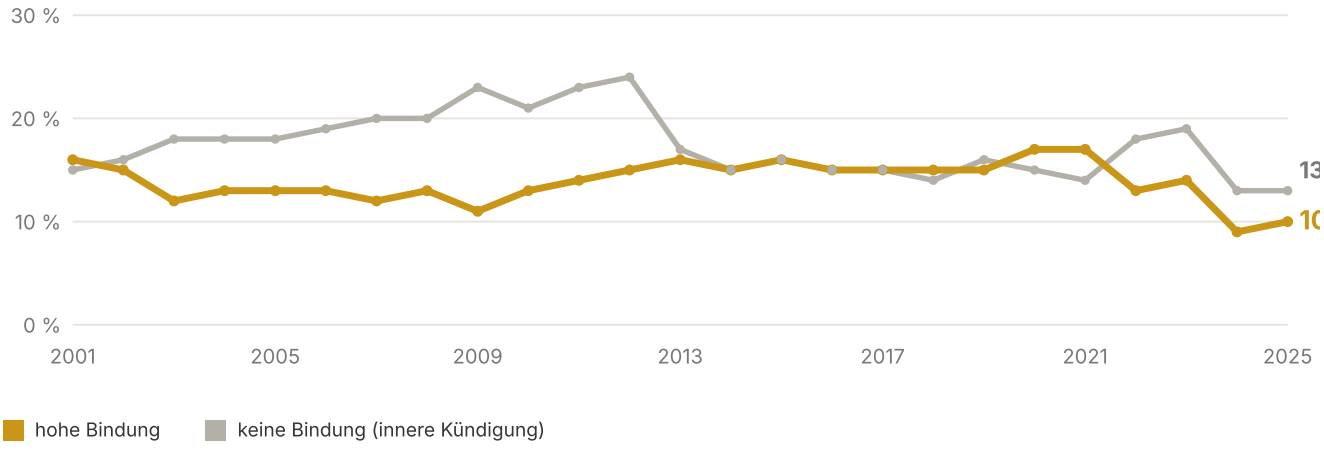
03 · LAGE IN DEUTSCHLAND

Nur jede zehnte Arbeitskraft ist hoch gebunden.

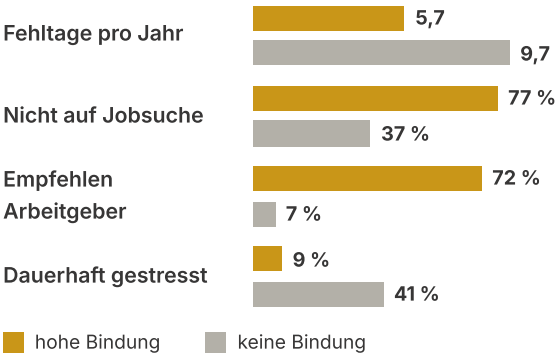
10 %	77 %	13 %	40 %
EMOTIONAL HOCH GEBUNDEN	GERINGE BINDUNG (DIENST NACH VORSCHRIFT)	KEINE BINDUNG (INNERE KÜNDIGUNG)	DER FÜHRUNGSKRÄFTE ERHIELTEN COACHING

QUELLE: GALLUP ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2025 (2026), N = 1.700

Emotionale Bindung in Deutschland, 2001–2025



Bindung macht den Unterschied



QUELLE: GALLUP 2026

Was dahinter steckt

- **Bleibeabsicht erholt sich nur langsam:** 56 % sehen sich in einem Jahr noch beim Arbeitgeber (2018: 78 %).
- **Zufriedenheit ist nicht Bindung:** 74 % sind mit ihrer Tätigkeit zufrieden oder äußerst zufrieden – Bindung entsteht durch erlebte Führung.
- **Führung lässt sich verändern:** Unternehmen, die aktiv an Führungsqualität arbeiten, erreichen im Schnitt 40 % hohe Bindung, die besten knapp 60 %.
- **Zu wenig Begleitung:** Nur 40 % der Führungskräfte erhielten in zwölf Monaten ein Coaching zu ihrer Führungsaufgabe.

KERNAUSSAGE

Innere Kündigung kostete die deutsche Volkswirtschaft 2025 zwischen 119,2 und 142,3 Mrd. €. Gallup ordnet das klar ein: weniger ein Einstellungs- als ein Führungsproblem.

04 · DER WERT DER FÜHRUNGSKRAFT

Gute Vorgesetzte machen ganze Teams produktiver.

Die Personaldaten eines großen Dienstleisters mit 23.878 Beschäftigten, 1.940 Vorgesetzten und rund 5,7 Millionen Arbeitstagen zeigen: Die Qualität der direkten Führungskraft ist einer der größten Produktivitätsfaktoren im Team.

1,75×
SO PRODUKTIV WIE EIN DURCHSCHNITTLICHER MITARBEITENDER

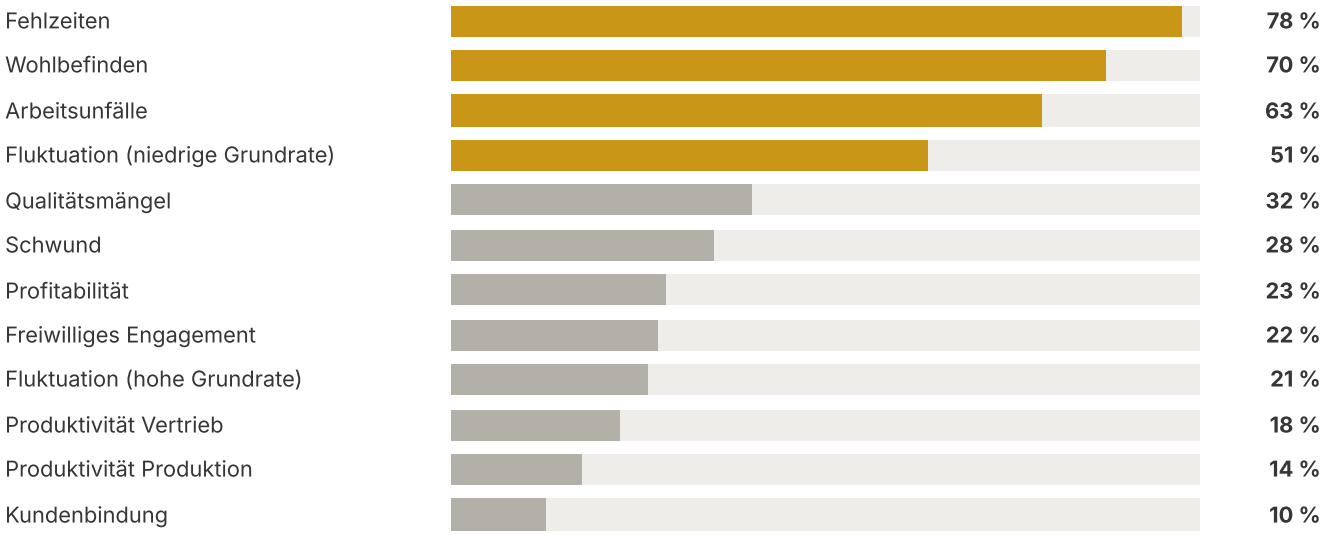
> 1
ZUSÄTZLICHES TEAMMITGLIED: WERT EINER TOP- STATT BOTTOM-FÜHRUNGSKRAFT

2×
SO HÄUFIGES AUSSCHEIDEN DER SCHWÄCHSTEN VORGESETZTEN

¼
DES FÜHRUNGSEFFEKTS WIRKT NACH EINEM JAHR NOCH NACH

QUELLE: LAZEAR, SHAW & STANTON 2012 (NBER)

Top- gegenüber Bottom-Quartil der Teams: Unterschied bei Geschäftsergebnissen



Median-Unterschied zwischen Teams im oberen und unteren Viertel der Mitarbeiterbindung (Q12). Bei Fehlzeiten, Unfällen, Fluktuation, Mängeln und Schwund: weniger; sonst: mehr.

QUELLE: HARTER ET AL. 2024, 736 STUDIEN, 183.806 TEAMS, 3,35 MIO. BESCHÄFTIGTE

EINORDNUNG

Die Gallup-Metaanalyse misst Zusammenhänge, keine Ursachen. Dass Führung die Ursache sein kann, zeigen die Feldexperimente auf den folgenden Seiten. Beschäftigte bei besseren Vorgesetzten verlassen das Unternehmen zudem seltener (Lazear et al. 2012).

KERNAUSSAGE

Eine Führungskraft ist kein Overhead. Ihr Einfluss auf die Teamleistung übersteigt den Wert einer zusätzlichen Arbeitskraft.

05 · WIRKT FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG?

Führungstraining wirkt – stärker als lange angenommen.

Die bislang umfassendste Metaanalyse zu Führungstrainings wertet 335 unabhängige Stichproben aus. Ihr Ergebnis: Führungstraining verbessert alle vier Wirkungsebenen nach Kirkpatrick – von der Bewertung bis zu messbaren Ergebnissen. Von 120 Effektgrößen waren alle bis auf sieben positiv und signifikant.

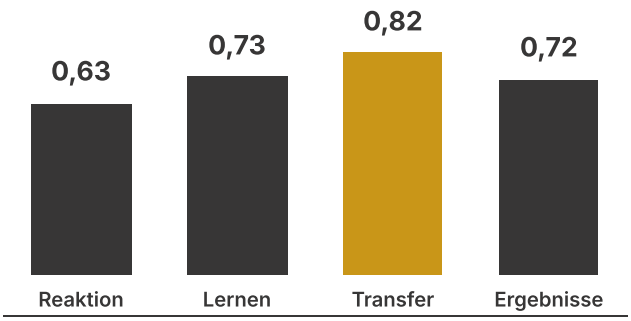
Zuwachs durch Führungstraining gegenüber Kontrollgruppen



Prozentualer Zuwachs nach Cohen's U3 – 50, wie von den Autoren angegeben.

QUELLE: LACERENZA ET AL. 2017, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY

Effektstärken nach Wirkungsebene (δ)



Der stärkste Effekt liegt beim Transfer in den Arbeitsalltag.

QUELLE: LACERENZA ET AL. 2017

Bestätigt durch Experimente

66 %

ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT NACH FÜHRUNGSINTERVENTION STATT 50 : 50

Eine Metaanalyse von 200 experimentellen und quasi-experimentellen Studien zeigt: Teilnehmende von Führungsinterventionen erreichen mit 66 % Wahrscheinlichkeit ein besseres Ergebnis als die Vergleichsgruppe. Für Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen liegt die korrigierte Effektstärke bei 0,60.

QUELLE: AVOLIO ET AL. 2009

KERNAUSSAGE

Führungstraining ist selten ein Fehlschlag. Am stärksten wirkt es dort, wo Unternehmen es brauchen: im Verhalten der Führungskräfte im Alltag.

06 · WAS FELDEXPERIMENTE MESSEN

Ursache und Wirkung im echten Unternehmen.

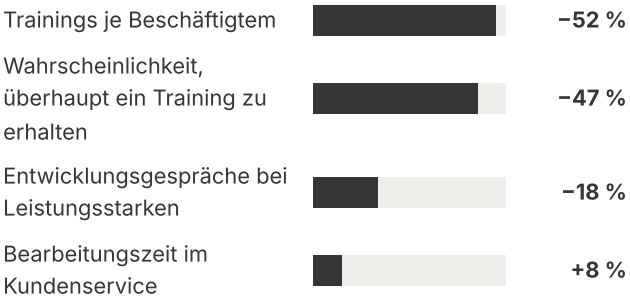
Feldexperimente sind der Goldstandard: Ein Teil der Beschäftigten oder Führungskräfte erhält eine Maßnahme nach Zufallsprinzip, der andere nicht. So lässt sich die Wirkung sauber von anderen Einflüssen trennen. Die sechs Experimente dieser Metastudie zeigen ein konsistentes Bild.

Gemessene Leistungseffekte von Führungs- und Entwicklungsmaßnahmen



Veränderung gegenüber der Kontrollgruppe. Zusätzlich: 15 % weniger Kündigungen bei trainierten Vorgesetzten (Adhvaryu 2023); +0,21 Standardabweichungen bei Gewinn und Umsatz nach Unternehmertraining (Bakhtiar 2021).

Das Gegenexperiment: Führung ohne Information



Führungskräfte verloren den direkten Zugriff auf die Kompetenzdaten ihrer 2.582 Servicetechniker.

QUELLE: GRABE & SLIWKA 2025 (IZA)

Was das kostet

≈ 1,04 Mio. $

HÖHERE PERSONALKOSTEN PRO JAHR (SCHÄTZUNG DER AUTOREN)

Weniger Förderung führte zu längeren Bearbeitungszeiten und signifikant geringerer Arbeitszufriedenheit. Führung, die Kompetenzen kennt und fördert, ist messbar produktiver.

+0,51 %

LEISTUNG JE 10 PROZENTPUNKTE MEHR TRAINIERTER KOLLEGEN IM TEAM

QUELLE: DE GRIP & SAUERMANN 2012

KERNAUSSAGE

Wirkung ist kein Gefühl. In Experimenten steigern Entwicklungsmaßnahmen die Leistung um 10 bis 19 % – und Training strahlt auf Kolleginnen und Kollegen aus.

07 · DIE RENDITE IN ZAHLEN

Was Führungsentwicklung in Geld bringt.

Drei Studien rechnen die Wirkung in Geld um. Sie zeigen, wie hoch die Rendite sein kann – und dass sie keine Selbstverständlichkeit ist.

Führungstraining für Vorgesetzte: Kosten und Nutzen in sechs Monaten nach Programmende



54×
NETTORENDITE

480
PRODUKTIONSLINIEN IN DER AUSWERTUNG

−15 %
KÜNDIGUNGEN BEI TRAINIERTEN VORGESETZTEN

Soft-Skill-Training für Linienvorgesetzte in der Textilproduktion. Werte in US-Dollar, Barwert April 2017; Gewinnmarge und Zinssatz nach Angaben der Buchhaltung des Unternehmens.

QUELLE: ADHVARYU, MURATHANOGLU & NYSHADHAM 2023 (NBER), TABELLE E.13

Managementberatung im Experiment

≈ 228.000 $
MEHR GEWINN PRO JAHR (MEDIANFIRMA)

≈ 90 %
EINJAHRESRENDITE BEI MARKTPREISEN

Bei marktüblichen Beratungskosten von rund 250.000 $ und Umsetzungskosten unter 3.000 $ je Firma. Produktivität +11 %.

QUELLE: BLOOM ET AL. 2011 (NBER)

Rendite hängt von der Wirkung ab

GERINGE WIRKUNG
Überwiegend Verlust
Ausnahme: niedrigere Führungsebenen durch geringere Kosten

MITTLERE WIRKUNG
Positive Rendite
in allen berechneten Varianten

HOHE WIRKUNG
Bis zu 200 %
der Investition als Rückfluss

QUELLE: AVOLIO ET AL. 2009, R.O.D.I.-MODELL

KERNAUSSAGE

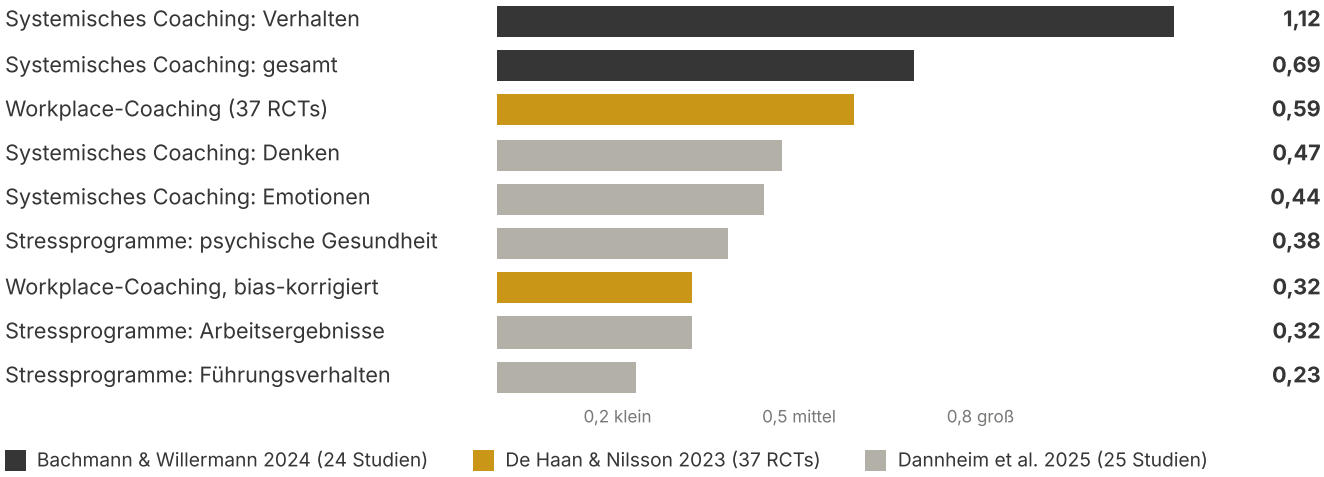
Führungsentwicklung kann ein Vielfaches ihrer Kosten einspielen. Schwach wirksame Programme dagegen kosten mehr, als sie bringen.

08 · COACHING UND GESUNDHEIT

Coaching wirkt – ehrlich gerechnet mittelstark.

Drei Metaanalysen zeigen, was Coaching und gesundheitsorientierte Programme für Führungskräfte leisten. Wichtig ist ein realistischer Blick: Veröffentlichte Studien überschätzen Effekte häufig. Die strengste Analyse auf Basis von 37 randomisierten Studien korrigiert dies.

Effektstärken im Vergleich (Hedges' g)



Was die Analysen zusätzlich zeigen

- **Verhalten ändert sich am stärksten:** Systemisches Coaching wirkt auf Verhalten mehr als doppelt so stark wie auf Emotionen.
- **Die Zahl der Sitzungen ist kaum entscheidend:** Auch kürzere Coachings erreichen hohe Effekte.
- **Gesundheit ist Führungsthema:** Stressprogramme für Führungskräfte verbessern psychische Gesundheit und Führungsverhalten.

Die Lücke in Deutschland

40 %

DER FÜHRUNGSKRÄFTE ERHIELTEN IN ZWÖLF MONATEN EIN COACHING ZU IHRER FÜHRUNGSAUFGABE

QUELLE: GALLUP 2026

Gallup empfiehlt statt punktueller Trainings eine kontinuierliche, systematische Begleitung von Führungskräften.

KERNAUSSAGE

Coaching ist kein Wundermittel, aber ein belegter Hebel für Verhaltensänderung – besonders in Kombination mit Training.

09 · WOVON DIE RENDITE ABHÄNGT

Nicht ob, sondern wie entscheidet.

Dieselbe Maßnahme kann viel oder nichts bringen. Die Studien zeigen klar, welche Gestaltungsmerkmale die Wirkung erhöhen – und welche Entscheidungen Rendite verschenken.

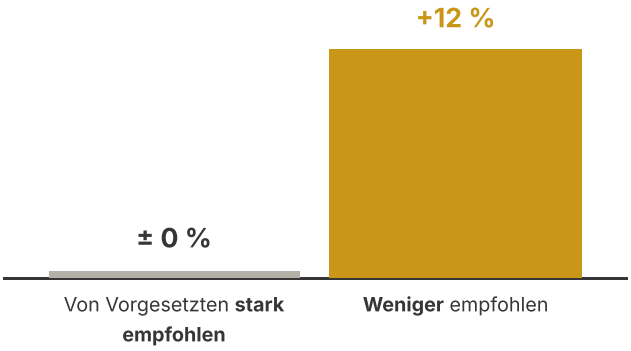
Was Führungstraining wirksamer macht

- **Bedarfsanalyse vorab** – wirksamer als ohne
- **Feedback, auch 360°** – wirksamer als ohne
- **Mehrere Methoden, vor allem Üben** – wirksamer als reine Information
- **In Etappen statt am Stück** – mehr Transfer und Ergebnisse
- **Vor Ort, in Präsenz** – wirksamer als virtuell, selbstgesteuert
- **Verpflichtende Teilnahme** – stärkere organisationale Ergebnisse

QUELLE: LACERENZA ET AL. 2017, MODERATORANALYSEN

Wer teilnimmt, entscheidet über den Gewinn

Produktivitätseffekt des Trainings nach Empfehlung durch das mittlere Management



Mittlere Manager empfahlen vor allem Vorgesetzte, die sie halten wollten – nicht die mit dem größten Entwicklungspotenzial.

QUELLE: ADHVARYU ET AL. 2023

Pflicht oder Freiwilligkeit?

- Ein **verpflichtendes** Mentoring-Programm steigerte die Produktivität, die **freiwillige** Version nicht.
- 83 % meldeten sich freiwillig an – aber gerade die Leistungsschwächsten nicht, obwohl sie am meisten profitiert hätten.
- Wer nicht teilnahm, lag beim Umsatz 23 bis 30 % unter den Teilnehmenden.

QUELLE: SANDVIK ET AL. 2025

Führung und Team gemeinsam entwickeln



Anteil, der in britischen Unternehmen 2011–2019 Training erhielt.

Training für Führungskräfte und Mitarbeitende steigert die Produktivität jeweils – **kombiniert wirkt es zusätzlich**. Intensität zählt mehr als breite Streuung.

QUELLE: SCHWARZ ET AL. 2025

BEST PRACTICE

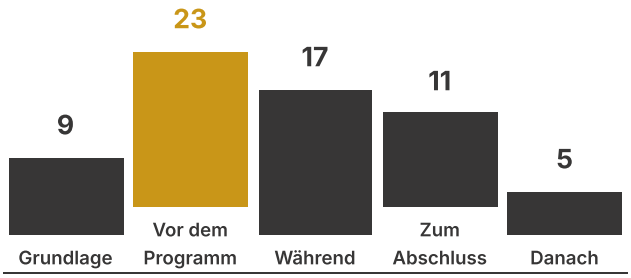
Wählen Sie Teilnehmende nach Entwicklungsbedarf, nicht nach Sympathie, und machen Sie zentrale Programme verbindlich.

10 · BEST PRACTICE FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND HR

Acht Hebel für eine hohe Führungsrendite.

Organisationen investieren weltweit schätzungsweise 60 Mrd. US-Dollar pro Jahr in Führungskräfteentwicklung, doch der Transfer in den Arbeitsalltag ist oft gering. Ein evidenzbasiertes Rahmenmodell benennt 65 Strategien, um Wirkung und Rendite zu sichern.

Wann die 65 Erfolgsstrategien ansetzen



QUELLE: GEERTS 2024

Die wichtigste Erkenntnis

Die meisten der 65 Strategien setzen **vor dem Programm** an, nur fünf in der Zeit danach. Wer erst im Seminarraum mit der Wirkung beginnt, lässt den größten Hebel ungenutzt.

23 von 65
STRATEGIEN WIRKEN VOR PROGRAMMSTART

1
Bedarf analysieren
Programme an konkreten Führungsherausforderungen ausrichten, nicht am Katalog.
LACERENZA 2017

2
Teilnehmende nach Wirkung auswählen
Entwicklungspotenzial statt Bindungswunsch oder Sympathie entscheiden lassen.
ADHVARYU 2023

3
Verbindlich machen
Zentrale Programme verpflichtend gestalten, damit auch Leistungsschwächere teilnehmen.
SANDVIK 2025 · LACERENZA 2017

4
Üben statt nur informieren
Rollenspiele, Fallarbeit und Praxisaufgaben einplanen.
LACERENZA 2017

5
In Etappen trainieren
Mehrere Module mit Praxisphasen statt eines Blocks am Stück.
LACERENZA 2017

6
Feedback und Coaching ergänzen
Training mit Feedback und individueller Begleitung verbinden.
LACERENZA 2017 · DE HAAN 2023 · GALLUP 2026

7
Führung und Teams gemeinsam entwickeln
Führungskräfte- und Mitarbeitendenentwicklung aufeinander abstimmen.
SCHWARZ 2025

8
Wirkung messen
Kompetenzen, Leistung und Bindung vorher und nachher erheben und auswerten.
GRABE 2025 · AVOLIO 2009 · GEERTS 2024

KERNAUSSAGE

Rendite entsteht vor, während und nach dem Training – nicht im Seminarraum allein.

11 · FAHRPLAN UND CHECKLISTE

In sechs Monaten zur messbaren Führungsrendite.

MONAT 1	MONAT 2	MONAT 3–5	MONAT 5–6	MONAT 6
Bestandsaufnahme Bindung, Fluktuation, Fehlzeiten und Führungsbedarf je Bereich erheben	**Programm gestalten** Ziele, Teilnehmende, Formate und Kennzahlen festlegen	**Trainieren in Etappen** Module mit Praxisphasen, Feedback und Coaching	**Transfer sichern** Praxisaufgaben, Vorgesetzte einbinden, Teams einbeziehen	**Wirkung messen** Kennzahlen vergleichen, Rendite berechnen, nachsteuern

Checkliste für die Geschäftsführung

- ☐ Kennen wir die Kosten schwacher Führung in unserem Unternehmen?
- ☐ Basiert unsere Führungskräfteentwicklung auf einer Bedarfsanalyse?
- ☐ Wählen wir Teilnehmende nach Entwicklungspotenzial aus?
- ☐ Sind zentrale Programme verbindlich?
- ☐ Üben unsere Führungskräfte – oder hören sie nur zu?
- ☐ Verteilen wir Trainings auf mehrere Etappen mit Praxisphasen?
- ☐ Erhalten Führungskräfte Feedback und Coaching?
- ☐ Messen wir Wirkung und Rendite vorher und nachher?

Kennzahlen, die Sie beobachten sollten

- **Produktivität** je Team vor und nach dem Programm
- **Fluktuation** und Bleibeabsicht
- **Fehlzeiten** je Bereich
- **Emotionale Bindung** und Weiterempfehlung
- **Transfer:** eingesetzte Führungsinstrumente im Alltag

> TIPP
>
> Der LEAD.MARK® Wirkungsmonitor dokumentiert, welche Führungsinstrumente Teilnehmende nach unseren Trainings einsetzen und welche Erfolge sie erzielen – als Grundlage für Ihre eigene Wirkungsmessung.

FAZIT

Führung ist keine Nebenaufgabe, sondern einer der wirksamsten Renditehebel im Unternehmen – vorausgesetzt, Entwicklung wird gezielt ausgewählt, praxisnah gestaltet und konsequent gemessen.

12 · GRENZEN UND QUELLEN

Was die Evidenz trägt – und was nicht.

- **Kausalität kommt überwiegend aus dem Ausland:** Die Feldexperimente stammen u. a. aus Indien, Äthiopien, den Niederlanden und den USA. Für Deutschland liegen vor allem Befragungsdaten vor.
- **Gallup misst Zusammenhänge:** Die Q12-Metaanalyse belegt starke Zusammenhänge zwischen Bindung und Geschäftsergebnissen, keine Ursachen.
- **Publikationsverzerrung:** Veröffentlichte Studien zeigen tendenziell größere Effekte. De Haan & Nilsson korrigieren die Coaching-Wirkung deshalb von 0,59 auf 0,32.
- **Renditezahlen sind Einzelfälle:** Die 54-fache Nettorendite und die rund 90 % Einjahresrendite gelten für die untersuchten Unternehmen und Annahmen. Sie sind nicht direkt übertragbar.
- **Working Paper und Autorenfassungen:** Mehrere Beiträge sind noch nicht in finaler Fassung erschienen.

Quellenverzeichnis

1. Adhvaryu, A., Murathanoglu, E. & Nyshadham, A. (2023): On the Allocation and Impacts of Managerial Training. NBER Working Paper 31335.
2. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Chan, A. (2009): A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. The Leadership Quarterly 20, 764–784.
3. Bachmann, T. & Willermann, L. (2024): Zur Wirksamkeit von systemischem Coaching im Arbeits- und Organisationskontext – eine Metaanalyse. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 31, 563–583. doi.org/10.1007/s11613-024-00910-1
4. Bakhtiar, M. M., Bastian, G. & Goldstein, M. (2021): Business Training and Mentoring: Experimental Evidence from Women-Owned Microenterprises in Ethiopia. World Bank Policy Research Working Paper 9552.
5. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D. & Roberts, J. (2011): Does Management Matter? Evidence from India. NBER Working Paper 16658.
6. Dannheim, I., Ludwig-Walz, H., Kirsch, H., Bujard, M., Buyken, A. E., Richardson, K. M. & Kroke, A. (2025): Effectiveness of leader-targeted stress management interventions. Scand J Work Environ Health 51(4), 265–281. doi.org/10.5271/sjweh.4219
7. De Grip, A. & Sauermann, J. (2012): The effects of training on own and co-worker productivity: Evidence from a field experiment. The Economic Journal 122(560), 376–399.
8. De Haan, E. & Nilsson, V. O. (2023): What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? A Meta-Analysis Based Only on Randomized Controlled Trials. Academy of Management Learning & Education. doi.org/10.5465/amle.2022.0107
9. Gallup (2026): Gallup Engagement Index Deutschland 2025. Berlin: Gallup.
10. Geerts, J. M. (2024): Maximizing the Impact and ROI of Leadership Development: A Theory- and Evidence-Informed Framework. Behavioral Sciences 14, 955. doi.org/10.3390/bs14100955
11. Grabe, L. & Sliwka, D. (2025): Managing Skills in Organizations: Evidence from a Field Experiment. IZA Discussion Paper 17727.
12. Harter, J. K. et al. (2024): The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Q12 Meta-Analysis, 11th Edition. Gallup.
13. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017): Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology 102(12), 1686–1718.
14. Lazear, E. P., Shaw, K. L. & Stanton, C. T. (2012): The Value of Bosses. NBER Working Paper 18317 (Revision 2013).
15. Sandvik, J., Saouma, R., Seegert, N. & Stanton, C. (2025): Should Human Capital Development Programs Be Mandatory or Voluntary? Evidence from a Field Experiment on Mentorship. Autorenfassung.
16. Schwarz, S., Du, J., Nduka, U. & Zhang, L. (in press): The Impact of Staff and Manager Training on Firm Productivity: Differential and Interaction Effects. British Journal of Industrial Relations. Autorenfassung.

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeutet die Führungsrendite für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, wo Ihre Führungskräfteentwicklung heute steht – und wie Sie sie so gestalten, dass sie messbar auf Leistung, Bindung und Gesundheit einzahlt.

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

Diese Metastudie beruht auf veröffentlichten Studien Dritter. Alle Zahlen sind mit ihrer Originalquelle gekennzeichnet. Sämtliche Originalstudien unterliegen dem Urheberrecht ihrer Herausgeber.

FÜHRUNG AUF DEN PUNKT