

Führungsetage leer? Was Beschäftigte wirklich zur Führung motiviert

Regina Flake / Sabine Köhne-Finster / Chiara Döring

Das Wichtigste in Kürze

Aktuell kann sich nur jede:r siebte Beschäftigte ohne Führungsverantwortung definitiv vorstellen, eine Führungsposition zu übernehmen (14 Prozent). Weitere vier von zehn Beschäftigten wären unter bestimmten Bedingungen dazu bereit (40 Prozent). Männer haben tendenziell ein größeres Interesse an Führung. Zudem ist die Führungsbereitschaft – unabhängig vom Geschlecht – stark an Vollzeitmodelle gekoppelt. Jeweils gut drei von vier Beschäftigten ohne Interesse an Führung schrecken Arbeitsbelastung, Verantwortung und auch die Befürchtung, dass das Privatleben zu kurz käme. Weniger als die Hälfte findet den finanziellen Anreiz zu gering (48 Prozent). Für Beschäftigte mit Interesse an Führung ist ein hohes Gehalt hingegen der am häufigsten genannte Anreiz für Führung (95 Prozent), gefolgt von Gestaltungsspielräumen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Mit Blick auf die allgemeine Führungskultur im Unternehmen erachtet die Mehrheit der Beschäftigten es als wichtig, dass Führungskräfte ihren eigenen Führungsstil entwickeln können (71 Prozent). Gerade Frauen sind zudem flexible Lösungen wie Teilzeitführung oder Jobsharing wichtig. Unternehmen müssen Beschäftigte entsprechend passgenau ansprechen, um sie für eine Führungsrolle gewinnen zu können.

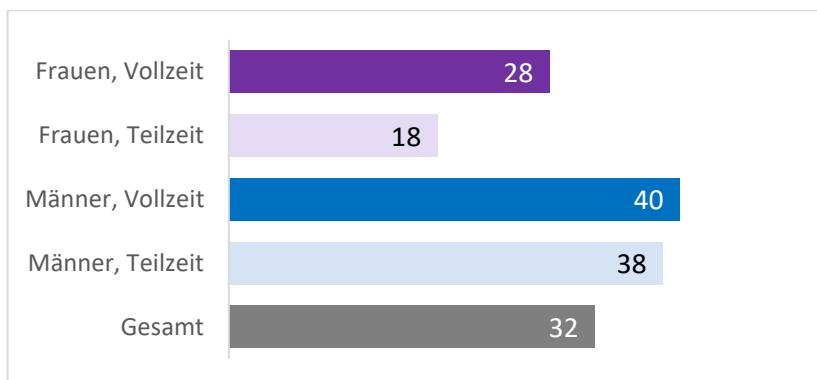
Führung? Ja, aber...

Trotz der wirtschaftlich angespannten Lage fehlten im Jahresdurchschnitt zwischen Januar und Dezember 2025 allein 28.180 Fachkräfte in Führungsberufen in Unternehmen (IW-Fachkräftedatenbank 2026). Darin enthalten sind allerdings nur leitende Führungskräfte, die vorrangig führen. Hinzu kommen Vakanzen auf Führungspositionen, wie beispielsweise Teamleitungen, die häufig neben der weiterhin fachlichen Tätigkeit ausgeübt werden. Dies ist für viele Unternehmen ein Problem, da Vakanzen in Führungspositionen häufig besonders große Folgen für die Geschäftsprozesse haben. Laut einer Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2023 sagte die Hälfte der Unternehmen, dass viele Beschäftigte nicht bereit seien, Führungsverantwortung zu übernehmen (Hammermann/Stettes, 2024). Die hier vorliegende Studie geht der Frage nach, wie viele und welche Beschäftigte grundsätzlich Interesse an Führung haben und was aus ihrer Sicht für und gegen die Übernahme einer Führungsposition spricht. Hierfür wurden im Sommer 2025 knapp 5.000 Beschäftigte im Rahmen des IW-Personalpanels zu Karriereambitionen und Führungskultur befragt (siehe Methodenkapitel).

Etwa ein Drittel der Befragten gab an, für mindestens eine:n Mitarbeiter:in Vorgesetzte:r zu sein. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede nach Geschlecht und Arbeitszeitumfang. Bei den Vollzeitbeschäftigten haben knapp 40 Prozent der Männer eine Führungsfunktion inne, während dies nur auf gut 28 Prozent der Frauen zutrifft.

Abbildung 1 | Anteil der Beschäftigten, die mindestens eine:r Mitarbeiter:in vorgesetzt sind

Anteile nach Geschlecht und Arbeitszeitumfang in Prozent



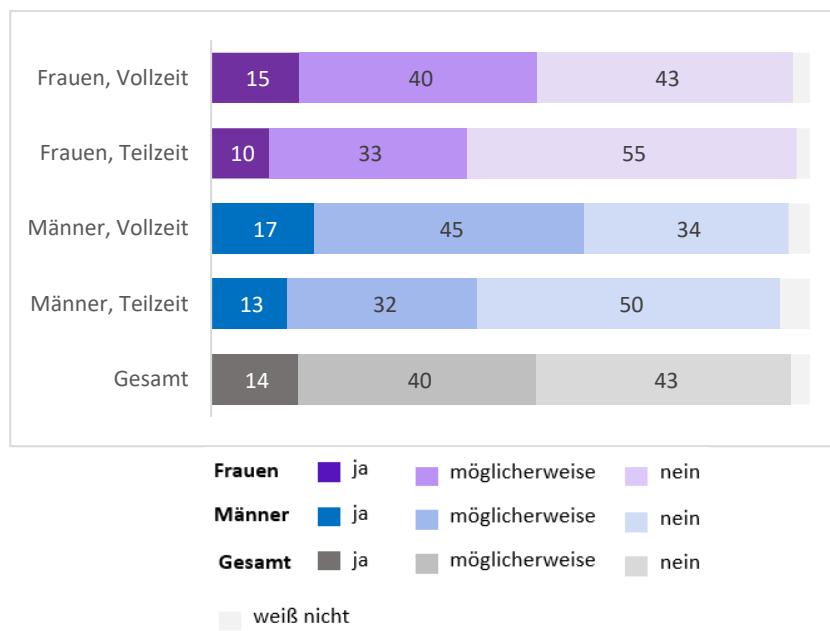
Quelle | IW-Beschäftigtenbefragung 2025; N = 4.760

Der Geschlechterunterschied verstärkt sich bei Teilzeitbeschäftigen deutlich. Während 38 Prozent der Männer in Teilzeit angeben, Mitarbeiter:innen zu führen, gilt dies nur für 18 Prozent der Frauen in Teilzeit. Damit zeigt sich: Teilzeit wirkt sich vor allem bei Frauen negativ auf die Übernahme von Führungsverantwortung aus, während sie für Männer kaum eine Rolle spielt – unabhängig vom Arbeitsvolumen in Teilzeit.

Gut zwei Drittel der Befragten hatten zum Befragungszeitpunkt keine Führungsposition (68 Prozent) inne. Von diesen Beschäftigten könnte sich jeder siebte grundsätzlich vorstellen, eine Führungsposition anzunehmen (14 Prozent), wenn ihr jetziger Arbeitgeber ihnen diese anbieten würde. Vier von zehn Beschäftigten wären unter bestimmten Bedingungen dazu bereit (40 Prozent).

Abbildung 2 | Bereitschaft, eine Führungsfunktion zu übernehmen

„Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Möglichkeit, bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber eine Führungsposition zu übernehmen. Würden Sie diese Führungsposition annehmen?“
(nur Beschäftigte ohne Führungsverantwortung, in Prozent)



Quelle | IW-Beschäftigtenbefragung 2025; N = 3.112

Knapp die Hälfte der Beschäftigten hat kein Interesse an Führung (43 Prozent) oder weiß es nicht (3 Prozent). Grundsätzlich zeigen Männer ein größeres Interesse an Führung. Während knapp die Hälfte der Frauen aktuell keine Führungsrolle übernehmen möchte (49 Prozent) – auch nicht unter bestimmten Bedingungen – trifft dies auf nur gut jeden dritten Mann zu (37 Prozent). Dies passt zu dem Ergebnis, dass der Frauenanteil in Führungspositionen seit gut einem Jahrzehnt stagniert und nur 29,1 Prozent der Führungskräfte Frauen sind ([Statistisches Bundesamt, 2025](#)) – obwohl absolut gesehen auch die Zahl an weiblichen Führungskräften stark zugenommen hat ([Malin et al., 2026](#)). Am höchsten ist die Führungsbereitschaft bei Männern in Vollzeit. Besonders niedrig ist die Führungsbereitschaft bei Teilzeitbeschäftigten. Sowohl Frauen

als auch Männer in Teilzeit lehnen Führungsverantwortung mehrheitlich ab. Bei Frauen in Teilzeit sagt sogar mehr als die Hälfte klar „Nein“. Die Effekte von Geschlecht und Arbeitszeit verstärken sich dabei nicht gegenseitig, sondern wirken unabhängig voneinander.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Führungsbereitschaft stark an Vollzeitmodelle gekoppelt ist und Führung für Teilzeitbeschäftigte weniger attraktiv ist.

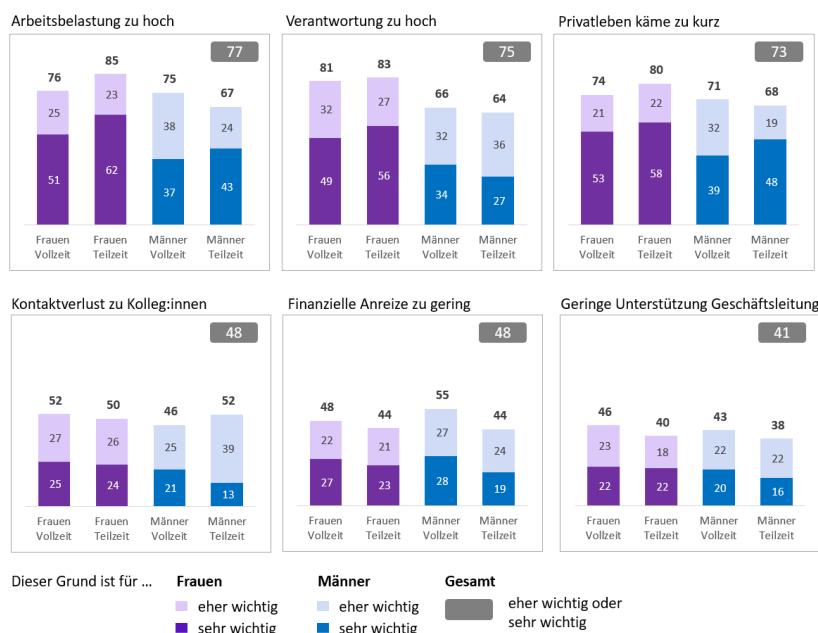
Methodik in aller Kürze

Die Auswertungen basieren auf der IW-Beschäftigtenbefragung, einer Online-Befragung von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) und ausschließlich geringfügig Beschäftigten (sog. „Minijobber“) in Deutschland, die seit 2023 jährlich vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführt wird. Es wurden insgesamt über 5.000 Personen befragt, von denen zum Thema Karriereambitionen 4.670 verwertbare Antworten vorliegen. Die Daten wurden vom 20.05.2025 bis 02.06.2025 erhoben.

Beschäftigte fürchten vor allem hohe Arbeitsbelastung als Führungskraft

Beschäftigte, die in ihrer aktuellen Situation nicht bereit wären, eine Führungsposition zu übernehmen, wurden nach möglichen Gründen befragt. Jeweils um die drei von vier Beschäftigten schrekt die zu hohe Arbeitsbelastung (77 Prozent), die hohe Verantwortung in einer Führungsposition (75 Prozent) oder auch die Befürchtung, dass das Privatleben zu kurz käme (73 Prozent). Jeweils knapp die Hälfte der Beschäftigten empfindet den finanziellen Anreiz als zu gering (48 Prozent) oder fürchten um den guten Kontakt zu Kollegen (48 Prozent). Nur knapp vier von zehn Beschäftigten fehlt die Unterstützung der Geschäftsleitung (41 Prozent).

Abbildung 3 | Gründe, die gegen die Übernahme einer Führungsfunktion sprechen
 Anteil der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, die kein Interesse an einer Führungsposition haben und die diesen Grund als sehr oder eher wichtig für diese Einstellung erachten (in Prozent)



Quelle | IW-Beschäftigtenbefragung 2025; N = 1.307

Vor allem teilzeitbeschäftigte Frauen nennen eine zu hohe Arbeitsbelastung häufig als Grund gegen Führung (85 Prozent). Gerade für Frauen spielen wahrscheinlicher häufiger private Aspekte, wie Betreuungsaufgaben, eine Rolle dafür, dass sie sich für Teilzeit entscheiden und dafür, dass sie sich aktuell nicht in einer Führungsrolle sehen. Bei teilzeitbeschäftigten Männern zeigt sich dieses Muster nicht. Dies könnte sich damit erklären lassen, dass Männer häufiger aus anderen Gründen, wie beispielsweise mehr Zeit für Hobbies, für Teilzeit entscheiden (Stippler et al., 2024) und diese Gründe einen weniger starken Effekt auf Führungsambitionen haben. Bei Männern und Frauen, die in Vollzeit beschäftigt sind, zeigen sich kaum Unterschiede.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei der Befürchtung vor einer zu hohen Verantwortung. Hier zeigen sich unabhängig von der Arbeitszeit klare Geschlechterunterschiede. Dies deutet auf geschlechtsspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung von Verantwortung, Erwartungsdruck und Risikobewertung hin.

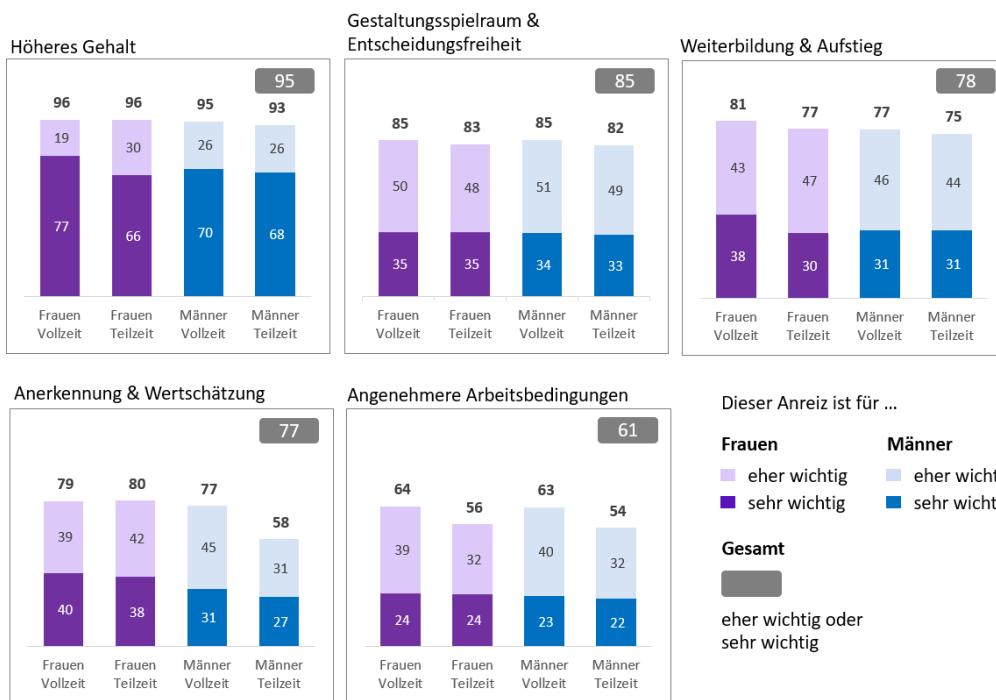
Im Durchschnitt nannten die Beschäftigten knapp vier Aspekte, was dafür spricht, dass es häufig nicht den „einen“ Grund gibt, keine Führungsverantwortung übernehmen zu wollen. Zudem zeigen die Ergebnisse insgesamt, dass Gründe gegen die Übernahme von Führungspositionen nicht eindimensional erklärbar sind. Während einzelne Gründe – insbesondere die Wahrnehmung von Verantwortung – stark geschlechtsspezifisch geprägt sind, entstehen andere Unterschiede erst im Zusammenspiel von Arbeitszeitmodell und Geschlecht. Besonders Frauen in Teilzeit nehmen Führungspositionen überdurchschnittlich häufig als zeitlich belastend und schwer mit dem Privatleben vereinbar wahr. Für die Förderung von Führung bedeutet dies, dass formale Teilzeitmodelle allein nicht ausreichen. Entscheidend sind vielmehr die konkrete Ausgestaltung von Führungsrollen, realistische Arbeitsbelastungen und verlässliche Unterstützungsstrukturen, insbesondere für teilzeitbeschäftigte Frauen.

Gehalt und Gestaltungsspielräume machen Führung attraktiv

Anders als bei den Gründen, die Beschäftigte gegen eine Führungsposition anführen, spielt das Gehalt bei an Führung interessierten Beschäftigten eine große Rolle: 95 Prozent der Beschäftigten ist ein höheres Gehalt sehr oder eher wichtig. Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern sowie zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigte fallen dabei gering aus und sind statistisch nicht signifikant.

Abbildung 4 | Gründe, die die Übernahme einer Führungsposition attraktiv machen

Anteil der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, die sich die Übernahme einer Führungsposition vorstellen können und die diesen Aspekt als sehr wichtig oder eher wichtig erachten (in Prozent)



Quelle | IW-Beschäftigtenbefragung 2025; N = 1.711

An zweiter Stelle stehen mehr Gestaltungsspielräume und Entscheidungsfreiheit (85 Prozent). Etwa gleich auf Rangieren die Möglichkeit zu Weiterbildung und weiterem Aufstieg (78 Prozent) sowie mehr Anerkennung und Wertschätzung (77 Prozent). Frauen messen Anerkennung dabei eine deutlich höhere Bedeutung bei als Männer. Während knapp 80 Prozent der Frauen in Vollzeit Anerkennung als wichtig erachten, liegt der entsprechende Anteil bei Männern in Teilzeit bei nur rund 58 Prozent. Dieser Unterschied nach Geschlecht ist statistisch signifikant. Zudem zeigt das Zusammenspiel von Arbeitszeitmodell und Geschlecht, dass insbesondere Frauen in Teilzeit Anerkennung deutlich häufiger als wichtigen Anreiz nennen als Männer in Teilzeit. Am seltensten werden angenehmere Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise ein Einzelbüro oder einen Dienstwagen, als wichtig erachtet (61 Prozent). Dieser Aspekt spielt vor allem für Vollzeitbeschäftigte eine größere Rolle.

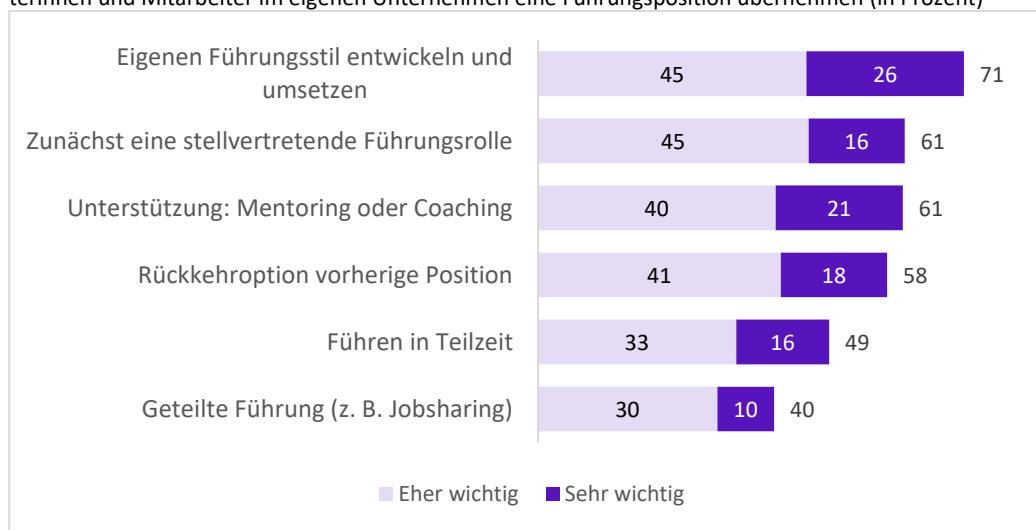
Ebenso wie bei den Gründen gegen Führung, nannten die Beschäftigten mit Interesse an Führung im Durchschnitt vier Aspekte, die für ihre positive Einstellung mit Blick auf die Übernahme einer Führungsposition wichtig oder eher wichtig sind.

Eine gute Führungskultur muss Raum für eigenen Führungsstil lassen

Unabhängig von der eigenen Führungsverantwortung sowie vom eigenen Interesse an einer Führungsposition wurden alle Beschäftigten befragt, wie wichtig verschiedene Angebote des eigenen Unternehmens sind, damit Mitarbeiter:innen Führungsverantwortung übernehmen. Knapp drei von vier Beschäftigten sehen in der Möglichkeit, den eigenen Führungsstil zu entwickeln und umzusetzen, einen sehr oder eher wichtigen Aspekt (71 Prozent). Hierbei zeigen sich geringe Unterschiede zwischen Führungskräften, Beschäftigten mit Führungsambitionen und anderen Beschäftigten. Insbesondere Beschäftigten mit Führungsambitionen sind die genannten Angebote wichtig – in der Regel gefolgt von den aktuellen Führungskräften und dann den übrigen Beschäftigten. Jeweils sechs von zehn Beschäftigten sehen in der Möglichkeit, zunächst eine stellvertretende Führungsrolle übernehmen zu können (61 Prozent) oder in der Unterstützung durch Mentoring oder Coaching (61 Prozent) wichtige Aspekte. Mehr als die Hälfte fände es wichtig, die Möglichkeit offen zu haben, in die alte Position zurückkehren zu können (61 Prozent). Knapp die Hälfte der Beschäftigten nennt die Möglichkeit, in Teilzeit führen zu können, als wichtigen Aspekt (49 Prozent). Das Thema Jobsharing, das heißt die Möglichkeit eine Führungsposition mit einer Kollegin oder einem Kollegen zu teilen, wird mit 40 Prozent am seltensten genannt.

Abbildung 5 | Aspekte einer attraktiven Führungskultur

Anteil aller Beschäftigten, die die folgenden Angebote als sehr oder eher wichtig erachten, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen eine Führungsposition übernehmen (in Prozent)



Quelle | IW-Beschäftigtenbefragung 2025; N = 4.470

Die letzten beiden Aspekte werden von Frauen deutlich häufiger genannt. So erachten 42 Prozent der Männer die Möglichkeit von Führen in Teilzeit als wichtig, während es bei den Frauen 56 Prozent sind. Nach wie vor ist Führen in Teilzeit die Ausnahme (**KOFA, 2024**). Der Hauptgrund für Teilzeitführung sind bei Frauen persönliche oder familiäre Verpflichtungen, während es bei Männern der Wunsch nach Teilzeit ist. Am häufigsten wird die Möglichkeit zur Teilzeitführung in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden genutzt. Das ist eine große Chance für KMU, wenn es ihnen gelingt, diese Option nach außen zu transportieren. Das heißt, für Teilzeitkräfte sind die Rahmenbedingungen nicht nur relevant, wenn es um die Ausweitung der Arbeitszeit geht (**Stippler et al., 2024**), sondern auch wenn es um die Übernahme von Führung geht.

Potenzielle Führungskräfte passgenau ansprechen und unterstützen

Damit Unternehmen ihre Führungspositionen erfolgreich besetzen können, ist es wichtig, dass sie verstehen, was Beschäftigte an Führung reizt – ebenso, was Beschäftigte abschreckt. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Attraktivitätsfaktoren, ebenso wie mögliche Ausschlusskriterien nach Geschlecht und auch nach Arbeitszeit, deutlich variieren können. Unternehmen muss es also gelingen, ihre Mitarbeiter:innen passgenau anzusprechen und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Es zeigt sich, dass es durchaus eine Bereitschaft unter Beschäftigten gibt, Führungsverantwortung zu übernehmen. Allerdings häufig geknüpft an bestimmte Rahmenbedingungen. Gerade Frauen und Teilzeitbeschäftigte kann es motivieren, Führungsaufgaben zu übernehmen, wenn sie sehen, dass auch in einer Führungsrolle Flexibilität möglich ist. Sei es durch die Möglichkeit, Führung in Teilzeit auszuüben (beispielsweise durch Job Sharing) oder auch als Führungskraft im Homeoffice arbeiten zu können. Indem Unternehmen diese Möglichkeiten ausbauen, wird der Talente-Pool für ihre Führungskräfte deutlich größer – und gerade KMU können sich hiermit von großen Unternehmen abheben.

Wie Unternehmen **Teilzeitführung** einführen können, stellt das KOFA in 5 Schritten inkl. einer Checkliste vor: **Führen in Teilzeit: Führungskräftemangel in KMU vorbeugen - KOFA**. Ein zentraler Schritt ist es, ein Stellenprofil festzulegen, aus dem klar ersichtlich ist, was die Führungskraft leisten soll, welcher zeitliche Umfang hierfür notwendig ist und wie Verantwortlichkeiten ggf. verteilt werden können. So kann es Unternehmen gelingen, die gefühlten „K.o.-Kriterien“, aus denen Beschäftigte Führung für sich ausschließen, zu entkräften und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führung zu begeistern. Ein KOFA-Praxisbeispiel zeigt, wie dies gelingen kann: **Agile Führung in Teilzeit: Das Praxisbeispiel Arineo - KOFA**. Auch **Job Sharing** im Führungskräftekorbereich ist eine Möglichkeit der Führung in Teilzeit. Hier wird eine Führungsposition auf mindestens zwei Personen aufgeteilt.

Wenn die Führungskräfte oder auch ein Großteil des Teams regelmäßig im Homeoffice arbeiten, stellt dies besondere Herausforderungen an Führung. Das KOFA stellt fünf Erfolgsfaktoren **virtueller Führung** bzw. virtueller Teams vor: **Virtuelle Teams führen - Was Sie beachten sollten - KOFA**. Besonders wichtig beim Führen virtueller Teams, sind klare Regeln der Kommunikation sowie den Aufbau bzw. das Pflegen persönlicher Kontakte, um trotz räumlicher Trennung ein gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen. Wie das gehen kann, zeigt ein weiteres KOFA-Praxisbeispiel, welches die eigene Führungskultur hinterfragt und klare Regeln für die Kommunikation entwickelt hat: **Aus der Praxis: Führungskultur mit viel Beteiligung - KOFA**.

Es ist wichtig, dass Unternehmen eine attraktive Führungskultur mit passenden Unterstützungsangeboten schaffen. Mit einer individuellen Ansprache kann es Unternehmen gelingen, Beschäftigtengruppen (doch noch) für Führung zu begeistern.



Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren. Ausführliche Analysen und weitere Fakten über die Fachkräftesituation erhalten Sie unter: kofa.de/studien

Bleiben Sie beim Thema Fachkräftemangel auf dem Laufenden und abonnieren Sie unseren Newsletter: kofa.de/newsletter