



Young Leadership

**Zwischen
Selbstbewusstsein,
Realitätsschock und
einem neuen Verständnis
von Erfolg**

Whitepaper

Inhalt

Einführung	3
Forschungsansatz und Methodik	4
Management Summary	5
Young Leadership im Spannungsfeld	6
Führung muss sich legitimieren	7
Leistung, Balance und Erfolg neu gedacht	8
Gestaltung statt Status, Technologie statt Ausnahme ...	9
Implikationen für Organisationen und Fazit	10



Eine Generation, die Führung neu verhandelt

Young Leadership steht für ein verändertes Verständnis von Verantwortung, Leistung und Wirksamkeit.

Es gibt Momente, in denen sich gesellschaftlicher Wandel nicht zuerst in Zahlen, Studien oder Trendbegriffen zeigt, sondern in Haltungen, Gesprächen und Zwischentönen. Young Leadership ist ein solcher Moment.

Junge Menschen übernehmen heute früher Verantwortung, treten mit klaren Erwartungen in Organisationen ein und prägen Führung mit einem Selbstverständnis, das sich spürbar von früheren Generationen unterscheidet. Dabei geht es nicht nur um digitale Kompetenz, neue Tools oder agile Methoden. Es geht um eine tiefere Verschiebung: Was Arbeit bedeutet, wie Leistung bewertet wird, welche Rolle Sinn spielt und woran sich gute Führung heute messen lassen muss.

Dieses Whitepaper nähert sich dieser Entwicklung nicht als fertiger Antwort, sondern als Einladung zum Verstehen. Es zeigt, welche Spannungsfelder Young Leadership prägen und welche Fragen Organisationen sich stellen müssen, wenn sie Führung zukunftsfähig weiterdenken wollen.





Forschungsansatz und Methodik

Die Grundlage dieses Whitepapers bilden qualitative Einblicke in die Lebens- und Führungserfahrungen junger Menschen sowie Perspektiven aus Leadership, Coaching und Organisationsentwicklung.

Der Forschungsansatz folgt dabei keiner rein quantitativen Logik, sondern zielt auf Tiefenverständnis. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche wiederkehrenden Muster, Spannungsfelder und impliziten Logiken sich in den Erzählungen junger Menschen und in der Beobachtung organisationaler Praxis erkennen lassen. Dadurch rückt weniger die Messung einzelner Variablen in den Vordergrund als das Verstehen einer sich verändernden Führungskultur.

- **Über 200 qualitative Interviews**
- **Gespräche mit Expert:innen aus Leadership, Coaching und Organisationsentwicklung**
- **Beobachtungen aus Workshops, Transformationsprozessen und Entwicklungsprojekten**
- **Iteratives, hypothesengenerierendes Vorgehen**
- **Grounded-Theory-orientierte Auswertung**
- **Triangulation unterschiedlicher Perspektiven**
- **Kollaboratives Codieren zur Schärfung der Interpretation**

Ziel dieses Vorgehens ist nicht statistische Repräsentativität, sondern ein vertieftes Verständnis für die Denkweisen, Spannungsfelder und impliziten Logiken, die Young Leadership heute prägen. Die qualitative Perspektive ermöglicht es, Ambivalenzen sichtbar zu machen, anstatt sie zu glätten, und eröffnet so einen differenzierten Blick auf die veränderten Erwartungen an Führung und Organisation.



Management Summary

In einer Arbeitswelt, die von wachsender Komplexität, technologischer Dynamik und gesellschaftlichem Wandel geprägt ist, geraten auch klassische Vorstellungen von Führung, Leistung und Erfolg in Bewegung. Junge Menschen übernehmen früher Verantwortung, bringen neue Erwartungen in Organisationen ein und bewerten Wirksamkeit, Sinn und Entwicklung zunehmend anders als frühere Generationen. Dieses Mini Whitepaper fasst auf Basis qualitativer Einblicke zusammen, welche zentralen Merkmale Young Leadership auszeichnen und welche Konsequenzen sich daraus für die Zukunft von Führung in Organisationen ergeben.

Zentrale Erkenntnisse auf einen Blick

- 1 Führung muss sich legitimieren**
Autorität wird nicht mehr einfach vorausgesetzt. Führung muss begründet, erlebbar und vertrauenswürdig sein.
- 2 Leistung wird neu definiert**
Erfolg wird weniger ausschließlich über Status und Aufstieg verstanden, sondern stärker über Sinn, Lebensqualität und Wirksamkeit.
- 3 Balance ist Voraussetzung für nachhaltige Leistung**
Überlastung gilt nicht mehr als Ausweis von Engagement, sondern als Risiko für langfristige Wirksamkeit.
- 4 Ambivalenz wird zur Schlüsselkompetenz**
Young Leadership ist geprägt von der Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten und mit Unsicherheit reflektiert umzugehen.

Young Leadership ist kein radikaler Bruch mit der Vergangenheit, sondern eine Neuverhandlung von Führung. Sichtbar wird dabei ein Führungsverständnis, das bewusster mit Verantwortung, Leistung und Wirksamkeit umgeht und dadurch anschlussfähig an die Realität moderner Organisationen wird.

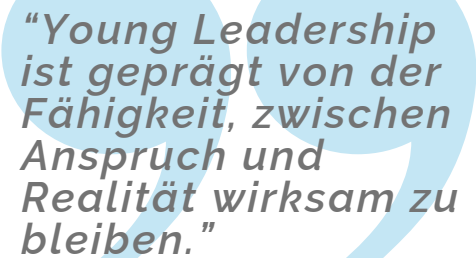


Young Leadership im Spannungsfeld

Zwischen Aufbruch, Anspruch und Realität entsteht ein neues Verständnis von Führung.

Das Bild, das sich aus den qualitativen Einblicken ergibt, ist von Gleichzeitigkeit geprägt. Young Leadership bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen dem Wunsch, Dinge neu zu gestalten, und der Erfahrung, auf bestehende Strukturen zu treffen, die sich nicht beliebig verändern lassen.

Diese Widersprüche sind kein Übergangsphänomen, sondern Ausdruck eines veränderten Führungsverständnisses. Junge Führungskräfte und Nachwuchstalente entwickeln ihre Haltung in einer Welt, die zugleich von Möglichkeiten, Unsicherheiten und wachsender Komplexität geprägt ist. Gerade daraus entsteht eine Form von Führung, die sensibler für Ambivalenzen ist und stärker an die Realität moderner Organisationen anschließt.



“Young Leadership ist geprägt von der Fähigkeit, zwischen Anspruch und Realität wirksam zu bleiben.”

Typische Spannungsfelder von Young Leadership

Aufbruch ↔ Ernüchterung

Selbstbewusstsein ↔ Zweifel

Gestaltungswille ↔ strukturelle Grenzen

Leistungsanspruch ↔ Balance

technologische Offenheit ↔ organisationale Trägheit

Tempo ↔ Reflexion

Die Fähigkeit, Widersprüche nicht vorschnell aufzulösen, sondern produktiv mit ihnen umzugehen, wird zu einer zentralen Kompetenz moderner Führung.



Führung muss sich legitimieren

Autorität entsteht heute weniger aus Position als aus Qualität, Orientierung und Vertrauen.

Ein zentraler Befund der qualitativen Analyse ist das ausgeprägte Selbstbewusstsein vieler junger Führungskräfte. In zahlreichen Perspektiven zeigt sich eine Haltung, die nicht nur von Veränderungswillen, sondern auch von einer klaren Erwartung an die eigene Wirksamkeit geprägt ist. Bestehende Systeme werden nicht als unverrückbar betrachtet, sondern als etwas, das hinterfragt und verbessert werden kann.

Selbstbewusstsein als Ausgangspunkt

Dieses Selbstverständnis speist sich aus Bildung, globaler Vernetzung, einem selbstverständlichen Zugang zu Wissen und einer Sozialisation in einer zunehmend komplexen Welt. Autorität wird in diesem Kontext nicht mehr einfach vorausgesetzt. Sie muss sich legitimieren. Führung verliert damit ihre Selbstverständlichkeit und wird zu etwas, das begründet, erklärt und erlebbar gemacht werden muss.

Legitimität statt Selbstverständlichkeit

Wer heute führt, muss nicht nur entscheiden, sondern Orientierung geben, Sinn stiften und Vertrauen aufbauen. Die Legitimität von Führung entsteht weniger aus Rolle oder Titel als aus der Fähigkeit, Wirkung bewusst zu gestalten und Entscheidungen nachvollziehbar zu machen. Gerade darin zeigt sich eine deutliche Verschiebung gegenüber klassischeren Führungsverständnissen.

Führung wird zu etwas, das begründet, erklärt und erlebbar gemacht werden muss.





Leistung, Balance und Erfolg neu gedacht

Young Leadership verschiebt den Blick von Status und Aufstieg hin zu Sinn, Tragfähigkeit und nachhaltiger Wirksamkeit.

Parallel zum ausgeprägten Selbstbewusstsein zeigt sich eine zweite tiefgreifende Bewegung: die Entzauberung eines lange dominierenden Leistungsnarrativs. Viele junge Menschen haben nicht mehr die gleiche Gewissheit, dass sich Anstrengung automatisch in (materiellen) Aufstieg übersetzt. Globale Krisen, ökonomische Unsicherheiten und gesellschaftliche Veränderungen tragen dazu bei, dass klassische Versprechen an Verlässlichkeit verlieren.

Diese Entwicklung führt jedoch nicht zu Zynismus oder Resignation. Vielmehr entsteht eine neue Form von Realismus. Leistung wird nicht abgelehnt, sondern differenzierter betrachtet. Erfolg wird weniger ausschließlich über Status oder materielle Indikatoren definiert, sondern stärker in Beziehung zu Sinn, Lebensqualität und persönlicher Entwicklung gesetzt.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch das Thema Balance eine neue Tiefe. Viele junge Führungskräfte verstehen ihre Energie als begrenzte Ressource, die aktiv gesteuert werden muss. Dauerhafte Überlastung gilt nicht mehr als Zeichen besonderer Einsatzbereitschaft, sondern als Risiko für langfristige Wirksamkeit. Balance wird damit nicht zum Gegenmodell von Leistung, sondern zu ihrer Voraussetzung.

Der Anspruch sinkt dabei nicht. Im Gegenteil: Der Wunsch, Verantwortung zu übernehmen, Ergebnisse zu erzielen und wirksam zu sein, bleibt hoch. Neu ist vor allem die bewusste Gestaltung der Bedingungen, unter denen Leistung langfristig tragfähig bleibt.





Gestaltung statt Status, Technologie statt Ausnahme

Young Leadership verbindet den Wunsch nach Einfluss mit einer selbstverständlichen Offenheit für neue Technologien und Arbeitsformen.

Ein weiterer zentraler Befund der qualitativen Analyse betrifft die Motivation für Führungsrollen. Während Führung lange Zeit stark mit Status, Sicherheit oder klassischem Aufstieg verbunden war, zeigt sich heute eine andere Perspektive: Führung wird zunehmend als Möglichkeit verstanden, Entscheidungen zu treffen, Rahmenbedingungen mitzugestalten und eigene Werte wirksam einzubringen.

Führung als Gestaltungsraum

Im Vordergrund steht damit weniger die Frage nach hierarchischer Position als nach tatsächlichem Einfluss. Junge Führungskräfte suchen nicht nur Rollen mit Verantwortung, sondern Kontexte, in denen sie Veränderung anstoßen, Prioritäten setzen und Zusammenarbeit aktiv prägen können. Führung wird dadurch stärker als bewusste Form von Gestaltung verstanden und weniger als bloßes Symbol für Erfolg oder Aufstieg.

Technologie als Selbstverständlichkeit

Hinzu kommt ein selbstverständlicher Umgang mit digitalen Tools, künstlicher Intelligenz und neuen Arbeitsformen. Für viele junge Führungskräfte ist Technologie kein Zusatz, sondern Teil ihrer normalen Arbeits- und Denkweise. Gerade darin liegt für Organisationen eine Chance: Young Leadership kann dort zum Impulsgeber werden, wo bestehende Prozesse hinterfragt, neue Möglichkeiten erkannt und Transformation nicht nur verwaltet, sondern aktiv vorangetrieben wird.

Führungspositionen gelten heute nicht mehr automatisch als erstrebenswertes Ziel. Der Wunsch nach Aufstieg ist kein Selbstläufer mehr, sondern hängt zunehmend davon ab, ob Verantwortung, Einfluss und Gestaltung als sinnvoll erlebbar werden.

„Nicht Status, sondern Einfluss und Gestaltung machen Führung heute attraktiv.“



Implikationen für Organisationen

Young Leadership macht sichtbar, dass Führung in Unternehmen nicht nur angepasst, sondern in Teilen neu begründet werden muss.

Aus den Beobachtungen rund um Young Leadership ergeben sich weitreichende Konsequenzen für Organisationen. Es reicht nicht aus, bestehende Führungsmodelle nur leicht zu adaptieren. Vielmehr braucht es eine Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen, unter denen Verantwortung, Leistung, Entwicklung und Wirksamkeit verstanden werden.

Führung neu gedacht

- 1 Führung stärker begründen und erlebbar machen**
Autorität wird heute weniger über Position legitimiert als über Vertrauen, Orientierung und nachvollziehbare Entscheidungen.
- 2 Leistung neu definieren**
Nicht Präsenz oder reine Belastbarkeit sollten im Vordergrund stehen, sondern nachhaltige Ergebnisse, Sinn und langfristige Wirksamkeit.
- 3 Räume für Reflexion und Entwicklung schaffen**
Organisationen brauchen Formate, in denen Lernen, Austausch und persönliche Entwicklung nicht nebenbei, sondern bewusst möglich werden.
- 4 Technologie kulturell integrieren**
Digitale Kompetenz und neue Technologien entfalten ihren Wert nur dann, wenn Organisationen auch kulturell bereit sind, mit Offenheit und Geschwindigkeit umzugehen.
- 5 Ambivalenz produktiv nutzen**
Widersprüche und Unsicherheiten sollten nicht vorschnell reduziert, sondern als Teil moderner Führung anerkannt und bearbeitet werden.

Young Leadership verlangt damit keine kosmetische Anpassung bestehender Modelle, sondern eine ernsthafte Weiterentwicklung von Führungskultur.



Fazit

Young Leadership ist kein radikaler Bruch mit bisherigen Führungsmodellen, sondern Ausdruck einer veränderten Realität. Führung wird bewusster, reflektierter und stärker an Wirksamkeit, Sinn und Vertrauen gekoppelt. Die Antworten auf die Frage, was Erfolg, Leistung und gute Führung heute bedeuten, werden dadurch weniger eindeutig, aber gerade darin anschlussfähig an die Komplexität moderner Organisationen.

Für Unternehmen liegt darin eine zentrale Chance: nicht nur eine neue Generation von Führungskräften besser zu verstehen, sondern gemeinsam mit ihr die Zukunft von Arbeit und Führung weiterzuentwickeln. Young Leadership verweist damit nicht nur auf veränderte Erwartungen, sondern auf ein Führungsverständnis, das differenzierter, bewusster und zukunftsfähiger mit Verantwortung umgeht. Young Leadership steht für eine Form von Führung, die bewusster, reflektierter und anschlussfähiger an die Komplexität moderner Organisationen ist.

Young Leadership braucht passende Entwicklungsräume.

Mit Traineeprogrammen, Führungskräfteentwicklung und Development Centern zur Potenzial- und Standortbestimmung unterstützen wir Sie gerne dabei, Zukunft gezielt zu gestalten.

Mehr dazu finden Sie auf unserer Website unter Wirkungsfelder > Entwickeln.





Gestärkt durch Veränderung.

In 2013 entstanden, kennen wir Unternehmen und Institutionen aus externer und interner Perspektive und bringen immer wieder frische Ideen aus Wissenschaft und zukunftsweisenden Projekten zusammen. Wir wissen: Neues Denken ist gefragt, um Unvorhergesehenes als Impuls für positive Veränderungen

zu nutzen. Die Fähigkeit zur Transformation wird zur Überlebensfrage. Unser Wissen wollen wir mit unseren Kunden teilen. Und diese in der Veränderung stärken. Das Ziel im Blick, den Menschen im Fokus, die Veränderung positiv angehen – dafür arbeiten wir.

Neue Ideen und Ansätze, basierend auf langjähriger Erfahrung.

Neue Herausforderungen oder klassische Problemstellungen – unsere langjährige Erfahrung hilft uns bei der Entscheidung für die richtige Strategie. Vorgefertigte Lösungen aus der Schublade kommen bei uns nicht zum Einsatz. Egal, ob bewährte Vorgehensweisen oder neue Denkansätze, wir setzen unsere ganze Kompetenz für die

Entwicklung passgenauer und damit dauerhaft wirksamer Konzepte ein. Im Interesse unserer Kunden bringen wir erfahrungsbasiertes Handeln und neues Denken wirkungsgerichtet zusammen. Hierin liegt der Mehrwert unserer Beratung. Für uns ist dieses Credo Verpflichtung und Motivation zugleich.

Gemeinsam mit unseren Kunden Wege finden.

Unser Erfahrungshorizont reicht über die Perspektive des externen Beraters hinaus. In unterschiedlichsten Funktionen haben wir Unternehmen verschiedenster Branchen auch von innen kennengelernt. Wir wissen aus eigener Anschauung, wie Unternehmen „ticken“. Und wir wissen daher, wie wichtig es ist, die im Unternehmen vorhandene Intelligenz für

Lösungsstrategien zu nutzen. Deshalb beziehen wir unsere Kunden grundsätzlich so eng wie möglich in den Beratungsprozess mit ein und bündeln vorhandenes Wissen. Denn nur das, was gemeinsam entsteht, kann auch langfristig Veränderung bewirken und breite Akzeptanz im Unternehmen finden.

www.newandable.com



Marlon Meierhöfer

Head of Institute
+49 179 7758969
+49 6221 756 4411

m.meierhoefer@newandable.com
www.newandable.com



new&able GmbH
Weberstraße 6
D-69120 Heidelberg