

Handelsblatt print:.com vom 11.06.2026

Führungskräfte

Warum junge Menschen wieder Führungskräfte werden wollen

Die Lust auf Führung wächst wieder, wie exklusive Umfragen für das Handelsblatt zeigen. Woher kommt die neue Motivation - und was macht heute einen idealen Chef aus?

- Junge Menschen haben wieder Lust auf Führung. Welche Motivation steckt dahinter? Und wer sind die Vorstandschefs von morgen? Das Handelsblatt stellt die 29 vielversprechendsten aufstrebenden Topmanagerinnen und -manager Deutschlands vor.

- Alles infrage stellen und dabei trotzdem alle mitnehmen: Das gelingt diesen neun Nachwuchs-Managerinnen und -Managern aus dem Bereich "Change Navigation".

- Geschäftsmodelle, die sich auch in schwierigen Zeiten rechnen: Dafür stehen diese sechs jungen Führungskräfte im Bereich Resilienz.

- Nicht nur gute Ideen haben, sondern sie auch gut umsetzen: Der Top-Nachwuchs im Bereich Innovationsmanagement beherrscht beides.

- Künstliche Intelligenz und gesunder Menschenverstand: Diese sieben jungen Führungskräfte aus dem Bereich "digitale Transformation" beherrschen den Spagat.

Dass Führung auch bedeutet, Konflikte auszuhalten, hat Daphne Böcker schon öfter erfahren. Die 36-Jährige verantwortet die Einheit "Kunde und Markt" mit rund 900 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beim Versicherungskonzern Allianz. Sie sagt, dass es natürlich auch in ihrem Schreibtisch "Bissspuren" gebe. Damit meint sie, dass es nicht immer einfach sei, alle Kolleginnen und Kollegen von Veränderungen zu überzeugen, die sie selbst für dringend notwendig halte.

Böcker führt dennoch gerne - und aus Überzeugung. Sie habe so die Möglichkeit, mit ihrem Team gemeinsam Dinge zu verändern. Sie sagt: "Ich meine das wirklich ernst: Wir haben als Industrie einen Auftrag, uns mit einer gewissen Geschwindigkeit weiterzuentwickeln."

So wie Allianz-Managerin Böcker treibt die Lust auf Führung wieder mehr junge Menschen an. Knapp die Hälfte der 18- bis 35-Jährigen strebt eine Karriere mit Führungsverantwortung an: Das hat eine repräsentative Befragung im Auftrag des Handelsblatts ergeben, im Mai durchgeführt vom Meinungsforschungsinstitut Civey.

Eine Umfrage der Personalberatung Egon Zehnder unter den 650 Mitgliedern des eigenen Young Leader Circle bestätigt diesen Trend: 86 Prozent der jungen Top-Talente empfinden eine Führungsrolle als sehr attraktiv. Sie sind bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Die Ergebnisse sind unerwartet - nach Jahren, in denen junge Menschen in Umfragen immer wieder betonten, mehrheitlich keine Chefposten übernehmen zu wollen. Noch im vergangenen Jahr war eine Führungsposition nur für zehn Prozent aller deutschen Gen-Z-Mitglieder (Jahrgänge nach 2000) das primäre Karriereziel, wie eine Befragung der Beratung Deloitte ergab. In diversen anderen Umfragen, über die das Handelsblatt in der Vergangenheit bereits berichtet hat, waren die Beliebtheitswerte ähnlich niedrig.

Nun also der Umschwung. Ausgerechnet in einer Zeit, in der Führung wohl so anstrengend ist, wie sie selten zuvor war: Die Geopolitik wirkt in Unternehmen, schürt Chaos und Unsicherheit. Die Fortschritte in der Künstlichen Intelligenz (KI) werfen nicht nur ganze Geschäftsmodelle um, sondern hinterfragen auch den Sinn klassischer Führungslaufbahnen; selten waren Mittelmanagerinnen und Mittelmanager so jobgefährdet wie derzeit. Und zu allem Überfluss findet die deutsche Wirtschaft seit Jahren nicht den Weg aus der Konjunkturkrise.

So müssen Führungskräfte derzeit alles gleichzeitig und jeweils mit voller Kraft meistern: Sich gegen politische Unsicherheiten wappnen, das eigene Unternehmen wirtschaftlich über Wasser halten und gleichzeitig durch eine immerwährende Transformation steuern, die eigentlich finanzielle Mittel erfordern würde, die wegen der Konjunkturlaute aber knapp sind - und als ob das alles nicht genug wäre, muss man sich als Führungskraft auch noch neu erfinden, damit einen der nächste KI-Agent nicht überflüssig macht. Und das alles soll eine neue Lust auf Führung wecken?

Was sind die Gründe dafür? Was treibt die 35- bis 45-Jährigen wieder in die Verantwortung? Und auf wen lohnt es sich, besonders zu achten? Das Handelsblatt hat 29 Vordenker und Vordenkerinnen wie Daphne Böcker identifiziert und mit ihnen gesprochen. Zudem geben einige der führenden Headhunter in Deutschland exklusive Einblicke in ihre

Erfahrungen mit der jungen Generation. Sie benennen klar die Gründe für deren Motivation, in Führung zu gehen.

Für Martina van Hettinga ist die neue Lust auf Verantwortung überraschend. Van Hettinga ist Co-Chefin der Berliner Personalberatung i-Potentials, besetzt regelmäßig Toppositionen bei namhaften Konzernen und Mittelständlern. Spezialisiert ist sie auf Führungskräfte in der Digitalwirtschaft. "Die Ergebnisse der Umfrage stehen denen aus früheren Jahren diametral gegenüber", sagt sie.

Wie lässt sich dieser Stimmungswandel erklären? "Paradoxerweise führt der KI-Boom dazu, dass menschliche Führung an Bedeutung gewinnt", sagt Martina van Hettinga. Neben dem klassischen Führungs-Handwerkszeug (Budgetieren, Restrukturieren, Performancemanagement) seien andere Fähigkeiten stärker gefragt, die Führungspositionen für junge Menschen offenbar wieder attraktiver machten.

So sei KI schon jetzt Ursache für "immer mehr Schrott in der Welt", sagt van Hettinga. Führungskräfte hätten die Aufgabe, ihren Beschäftigten innerhalb der Fülle von KI-generierten Inhalten und neuen Tools genügend Orientierung zu bieten. Dazu gehöre es, sich Strategien zu überlegen, wie Mensch und KI ethisch, regulatorisch sauber und produktiv zusammenarbeiten können. "Dafür brauchen sie vor allem Empathie und Kommunikationstalent."

Die neue Lust auf Führung sieht auch Linda Kaßelkus-Klein, Beraterin bei der in Europa führenden Personalberatung für Executive Search, Egon Zehnder, und dort mitverantwortlich für den eigenen Young Leader Circle. "Der große Treiber ist, Einfluss haben zu können", sagt sie. Die Generation begegne Problemen anders. Alles seien Herausforderungen und damit Chancen, die genutzt werden könnten.

"Die junge Generation", sagt die Beraterin weiter, "hat im positiven Sinn weniger Respekt vor Führung. Sie sind motiviert von ihrer Lust auf Veränderung."

- Die junge Generation lehnt ein Führungsverständnis ab, das vor allem auf Hierarchie, Kontrolle und Präsenz basiert.

- Nicolas von Rosty

- Heidrick & Struggles

Ähnlich beobachtet auch Nicolas von Rosty, Deutschlandchef der US-amerikanischen Personalberatung Heidrick & Struggles, die Situation. Er sagt: "Wir sehen bei der Generation unter 45 tatsächlich eine neue Lust auf Führung, allerdings nicht auf die alte Führung."

Attraktiv werde Führung für jüngere Führungskräfte dort, so von Rosty, wo sie "mit Sinn, Autonomie, unternehmerischem Gestaltungsspielraum und echter Wirksamkeit" verbunden sei: "Die junge Generation lehnt ein Führungsverständnis ab, das vor allem auf Hierarchie, Kontrolle und Präsenz basiert."

Ein Beispiel für die neue Generation ist Beiersdorf-Managerin Ingrid Sebald, eine der jetzt von Handelsblatt und Boston Consulting gekürten Vordenker und Vordenkerinnen der deutschen Wirtschaft (LINK). Was ihre persönliche Arbeitsmotivation angeht, orientierte sie sich in ihrer Karriere bisher an den ganz Großen. Sie sagt: "Stay hungry, stay foolish - dieses Motto von Steve Jobs begleitet mich seit vielen Jahren: neugierig bleiben und bereit sein, Fehler zu machen."

Ein anderes Beispiel bietet Siemens-Managerin Denise Löder (39). Die umfassende Transformation des einstigen Industriekonglomerats zu einem integrierten Digitalkonzern schreckte sie in den vergangenen Jahren nicht ab, es spornte sie an. Sie berichtet: "Der Wandel, den Siemens durchläuft, eröffnet enorme Chancen." Als Global Head of Corporate Strategic Planning and Portfolio sitzt Löder inzwischen im Herzen der Strategieplanung.

Coachings gehören zum Alltag

Der Zehnder-Umfrage zufolge sind persönliche Resilienz (58 Prozent) und klare Führungsprinzipien (44 Prozent) die wichtigsten Hebel für Wirksamkeit, ergänzt durch Netzwerk und Austausch (jeweils rund 25 Prozent).

Klassisches Feedback von Vorgesetzten spielt demnach dagegen kaum eine Rolle (3 Prozent). "Früher hatten sie eine Erwartungshaltung an andere - an Ausbilder, Vorgesetzte, Mentoren. Heute helfen sich die jungen Führungskräfte auch selber. Sie entwickeln sich selbst", sagt Kaßelkus-Klein. "Die Jungen haben Appetit auf innere Arbeit. Sie sind bereit, an sich selbst zu arbeiten. Sie haben sogar Spaß daran, sich persönlich immer wieder zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Reflexion und Coachings gehören für sie zum Alltag. Sie fühlen sich als Führungskraft nie fertig."

Ein Beispiel ist Allianz-Managerin Böcker, die über sich selbst sagt, "bestimmt auch anstrengend zu sein". Ein anderes Beispiel ist Biontech-Managerin Lisa Birringer. Sie nennt sich selbst einen "happy manager". Mit dieser Einstellung treibt die 36-Jährige seit 2019 im Biotech-Konzern ihre Karriere voran. Dabei erlebte und gestaltete sie gleichermaßen dessen Transformation vom forschungsorientierten Unternehmen während der Coronapandemie zu einem Multimilliardenkonzern im strategischen Umbau mit voran. Seit Anfang 2024 verantwortet Birringer, die das Handelsblatt und BCG 2024 in die Gruppe der Vordenker und Vordenkerinnen aufnahmen, einen zentralen Bereich der Finanzorganisation.

Mit Künstlicher Intelligenz aufgewachsen

Ein weiteres Charakteristikum der neuen Führungselite ist ihre Unerschrockenheit gegenüber neuen Technologien, insbesondere KI. Für Personalberaterin Kaßelkus-Klein ist klar: "Sie sind extrem AI-affin. Sie haben keine Angst vor neuen Technologien und Disruptionen. Sie sind damit quasi aufgewachsen."

Headhunter von Rosty beobachtet zudem, dass junge Führungskräfte von Künstlicher Intelligenz profitieren: "Langjähriges Erfahrungswissen ist nicht mehr der entscheidende Faktor. KI erlaubt Führungskräften, sehr viel schneller in die Umsetzung zu kommen und Neues auszuprobieren."

Hinzu komme, so von Rosty, dass Veränderungsprozesse durch KI eine neue Geschwindigkeit bekommen hätten, die der jungen Generation entgegenkomme. Herkömmliche Geschäftsmodelle und Prozessabläufe würden neu überdacht. Das eröffne insbesondere für jüngere Führungskräfte Chancen, auf die sie früher lange hätten warten müssen.

Führung: Der Generationenwechsel kommt

"Offenbar wird der Gestaltungswille von potenziellen Nachwuchsmanagerinnen und -managern gerade wieder geweckt, weil die Zahl der neuen Felder, die sie sich erschließen können, so groß ist", sagt Personalberaterin van Hettinga. In geopolitisch und wirtschaftlich instabilen Zeiten sei der Wunsch gewachsen, "selbst am Steuer zu sitzen". Ganz nach der Devise: "Wenn ich nicht selbst Verantwortung übernehme, riskiere ich, dass andere für mich die Entscheidungen treffen."

Zudem vollziehe sich ein Generationenwechsel, sagt van Hettinga. Die Demografie habe dafür gesorgt, dass in den vergangenen Jahren immer mehr neue Führungskräfte nachgerückt seien, insbesondere im Mittelstand. Sie brächten oft ein anderes, moderneres Führungsverständnis mit als ihre Vorgängerinnen und Vorgänger. In vielen Fällen seien sie Vorbilder für jüngere Kolleginnen und Kollegen, machten ihnen mehr Lust auf den Führungsjob.

Der demografische Wandel wirkt bei der neuen Lust auf Führung wie ein Katalysator: Er spült immer mehr jüngere Menschen in hohe Positionen, die technologieaffiner seien und weniger autoritär oder hierarchisch denken. "Trotzdem ist mir wichtig zu betonen: Zeitgemäße Führung muss keine Altersfrage sein", sagt van Hettinga. Es gebe 30-Jährige, die konservativer führten als manche 50-Jährige.

Doch was bedeutet das eigentlich, ein modernes Führungsverständnis? Van Hettinga sagt: Zunächst bräuchten Chefinnen und Chefs eine "Grundruhe", um unter Druck handlungsfähig zu bleiben. Es reiche allerdings nicht, wenn Führungskräfte selbst resilient seien. "Eine gute Chefin oder ein guter Chef muss diese Ruhe auf die gesamte Organisation übertragen können."

Dabei helfen könne eine "Trial-and-Error"-Mentalität. Führungskräfte müssten offen kommunizieren, dass sie nicht die perfekte Antwort auf bröckelnde Lieferketten, KI-Disruption oder Kostendruck haben. "Aber sie müssen einen Plan vorgeben, verschiedene Lösungsmöglichkeiten ausprobieren und Scheitern gut und schnell wegstecken können." Diese Resilienz lässt sich van Hettinga zufolge "trainieren wie ein Muskel".

Die zweite wichtige Führungskompetenz, die van Hettinga hervorhebt: Führungskräfte müssten heute über "KI-Urteilsvermögen" verfügen. "Es reicht nicht mehr, einfach technologieaffin zu sein", sagt die Digitalexpertin. Führungskräfte müssten vor allem einschätzen können, welche KI-Tools sinnvoll, sicher und datenschutzkonform seien, wie sie das Geschäftsmodell ihres Unternehmens verändern könnten - und vor allem, auf welchen Hype sie bewusst nicht aufspringen.

- Es reicht nicht mehr, einfach technologieaffin zu sein.

- Martina van Hettinga

- Headhunterin

Nicht jeden Hype mitmachen und eine pragmatische Vision fürs eigene Unternehmen entwickeln und verfolgen: Das hilft nicht nur Konzernmanagern, sondern auch Gründern - wie das Beispiel Lennard Schmidt verdeutlicht.

Der 28-jährige CEO und Mitgründer des KI-Start-ups Langdock setzte nicht auf die Entwicklung milliardenschwerer Basismodelle, sondern auf bestehende KI-Systeme von OpenAI, Anthropic oder europäischen Anbietern. Die Software baut Langdock drumherum.

Auf diese Weise gelang es dem Führungsteam um Schmidt, rund 3000 Kunden zu akquirieren - darunter etwa Merck oder Lavera - und einen Umsatz von 30 Millionen Euro zu erzielen. Wer Unternehmen oder ihre Einheiten zum Erfolg führen will, muss eben nicht immer der KI-Prophet aus dem Silicon Valley sein. Erfolgreiche Führungskräfte brauchen aktuell vor allem Pragmatismus, Mut und Gestaltungswillen.

Mehr: Die Tricks der Top-Manager für Stress und Krisen

Kewes, Tanja

Beil, Julia

Quelle:	Handelsblatt print:.com vom 11.06.2026
Personen:	Jobs, Steve
Land:	USA C1USA
Schlagworte:	Betriebswirtschaft Informationstechnik
Dokumentnummer:	HB_100224455