

Young Leaders Study 2026

Wie junge Führungspersönlichkeiten auf ihre Rolle blicken – und was Unternehmen daraus lernen können

Sie wollen gestalten, Menschen entwickeln und Organisationen verändern. 86 Prozent der jungen Führungspersönlichkeiten brennen für ihre Rolle, das zeigt die neue Young Leaders Study 2026. Sie wissen auch, was ihre Führungsarbeit wirksam macht: innere Klarheit nämlich, starke Netzwerke und der Mut, schnell zu entscheiden.

Für die *Young Leaders Study 2026* hat Egon Zehnder 112 Führungspersönlichkeiten aus der Young Leaders Community befragt. Die Teilnehmenden sind zwischen 35 und 45 Jahre alt und zu 70 Prozent auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene tätig. Sie haben mehrheitlich eine Führungsspanne von mehr als 100 Personen. Die Ergebnisse offenbaren drei Trends und fünf Learnings.

EgonZehnder



Trends

Trend 1: Führung bleibt als Konzept attraktiv, im Alltag ist sie es dann seltener

Die Begeisterung für Führung ist ungebrochen: 86 Prozent der Befragten empfinden eine Führungsrolle als sehr attraktiv. Die wichtigsten Motive sind der Wunsch, zu gestalten und Einfluss zu nehmen (77 Prozent) sowie Menschen zu führen und zu entwickeln (47 Prozent). Auch die Möglichkeit, eine Organisation im Wandel mitzugestalten, motiviert mehr als ein Viertel der Teilnehmenden.

Die gelebte Realität im Alltag sieht dann jedoch anders aus: Nur 13 Prozent sagen, dass die Führungspraxis in ihrem Unternehmen ihrem persönlichen Anspruch voll entspricht. 42 Prozent sehen eine eher hohe, 37 Prozent eine mittlere und 8 Prozent eine geringe Übereinstimmung zwischen eigenen Wünschen und organisationaler Realität.

Trend 2: Die größte Herausforderung liegt im System, nicht im Team

Auf die Frage, was sie in ihrer Rolle am meisten fordert, nennen die jungen Führungspersönlichkeiten vor allem systemische Herausforderungen. Komplexität und Veränderung stehen mit Abstand an erster Stelle: 76 Prozent erleben sie als starke oder sehr starke Herausforderungen. Es folgen Stakeholder-Management (57 Prozent) sowie Entscheidungen unter Unsicherheit und die Balance zwischen operativem und strategischem Arbeiten (jeweils 48 Prozent). Klassische People-Themen wie Feedbackgespräche, die Entwicklung von Mitarbeitenden oder die Führung hybrider Teams werden vergleichsweise als weniger fordernd empfunden.

Besonders aufschlussreich ist ein zentrales Spannungsfeld: Fast die Hälfte der jungen Führungspersonen gibt an, dass sie zwei scheinbar gegensätzliche Erwartungen gleichzeitig erfüllen muss: die Organisation stabil und verlässlich am Laufen halten und parallel echte Veränderung vorantreiben. Deutlich seltener werden andere klassische Zielkonflikte als stärkste Belastung genannt, etwa der Spagat zwischen Ergebnisdruck und Menschenorientierung oder zwischen Geschwindigkeit und Qualität. Insgesamt zeigt sich: Die größte Herausforderung liegt für viele weniger in der Teamführung als im sicheren Navigieren in Zeiten der Transformation.

Trend 3: Wirksamkeit entsteht durch Resilienz und Orientierung, nicht durch Feedback von Chef oder Chefin

Was macht junge Führungspersönlichkeiten wirksam? Die Antwort ist eindeutig: Persönliche Resilienz (58 Prozent) und klare Führungsprinzipien (44 Prozent) sind die mit Abstand wichtigsten Hebel. Ergänzt werden sie durch das eigene Netzwerk (25 Prozent) und den Austausch mit Peers (24 Prozent).

Auffällig ist, was kaum eine Rolle spielt: Feedback von Vorgesetzten nennen lediglich drei Prozent als relevanten Wirksamkeitsfaktor. Das ist ein bemerkenswerter Befund. Er deutet darauf hin, dass die nächste Führungsgeneration ihre Orientierung weniger aus hierarchischen Strukturen bezieht als vielmehr aus innerer Klarheit und Netzwerken.



Learnings

Learnings: Was junge Führungspersonen heute anders machen würden

69 der 112 Teilnehmenden haben die offene Reflexionsfrage beantwortet, was sie rückblickend beim Antritt einer neuen Führungsrolle anders machen würden.

Learning 1: Schneller personelle Klarheit schaffen

Mit Abstand am häufigsten sagen junge Führungspersönlichkeiten, dass sie Personalentscheidungen früher und konsequenter treffen würden. Das heißt: gleich zu Beginn die Mid und Low Performer auf andere Stellen entwickeln, auf Schlüsselpositionen schneller Personen setzen, die die Rolle passgenau ausfüllen können, und weniger Rücksicht auf gewachsene Strukturen nehmen.

Learning 2: Stakeholder-Erwartungen und Rollenklarheit von Tag eins an sichern

Ein zweites dominantes Muster: Viele hätten rückblickend mehr Zeit investiert, um gleich zu Beginn mit den wichtigsten Stakeholdern Erwartungen zu klären, Entscheidungsbefugnisse definiert zu bekommen und die strategische Ausrichtung zu verstehen.

Learning 3: Eigene Führungsprinzipien früh kommunizieren

Eng damit verbunden ist der Vorsatz, von Anfang an klare Spielregeln festzulegen, die eigenen Erwartungen und den eigenen Führungsstil transparent zu machen, statt darauf zu warten, dass sich Routinen von selbst einspielen.

Learning 4: Coaching und Reflexion einfordern

Mehrere Teilnehmende betonen, dass sie sich frühzeitig professionelle Begleitung an die Seite geholt hätten und bewusst Raum für Reflexion einplanen würden, bekämen sie noch einmal die Gelegenheit dazu.

Learning 5: Mehr Geduld und Zuhören

Ein ebenso präsent Motiv: Einige Befragte würden sich bewusst mehr Zeit nehmen, um etwa nicht aus ersten Eindrücken Schlüsse zu ziehen, für das Verstehen der Organisation und für den persönlichen Austausch.



Handlungsfelder

Drei Handlungsfelder für die Führungskräfteentwicklung

Die *Young Leaders Study 2026* zeichnet das Bild einer Führungsgeneration, die hochmotiviert antritt, aber in vielen Organisationen auf Strukturen trifft, die ihrem Anspruch nicht gerecht werden. Drei Empfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen ableiten:

Die Lücke zwischen Führungsanspruch und gelebter Realität ist zu groß. Unternehmen sollten systematisch prüfen, ob ihre Führungskultur dem entspricht, was sie versprechen.

Führungskultur überprüfen.

Die Lücke zwischen Führungsanspruch und gelebter Realität ist zu groß. Unternehmen sollten systematisch prüfen, ob ihre Führungskultur dem entspricht, was sie versprechen.

Systemische Komplexität adressieren.

Die größten Belastungen junger Führungspersonen liegen nicht im Team, sondern im System. Organisationen sollten Entscheidungswege vereinfachen, Rollenklarheit schaffen und den Spagat zwischen Stabilität und Transformation bewusst moderieren.

Horizontale Entwicklungsformate stärken.

Peer-Netzwerke, Coaching und Sparring sind für die Wirksamkeit junger Führungspersönlichkeiten wichtiger als klassisches Top-down-Feedback. Unternehmen sollten diese Formate gezielt ausbauen.

Über die Studie

Die Young Leaders Study 2026 wurde im Mai 2026 unter 112 Mitgliedern der Egon Zehnder Young Leaders Community durchgeführt. 68 Prozent der Teilnehmenden sind männlich, 32 Prozent weiblich. 71 Prozent sind zwischen 40 und 44 Jahre alt, 70 Prozent auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene tätig.

EgonZehnder

© 2026 Egon Zehnder International, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige Genehmigung von Egon Zehnder reproduziert, in einem Abrufsystem gespeichert oder in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln – elektronisch, mechanisch, durch Fotokopieren, Aufzeichnen oder auf andere Weise – übertragen werden.