



New Leadership: Zwischen Anspruch, Realität und echter Wirkung

Die Arbeitswelt hat sich verändert und damit auch die Anforderungen an Führung. Erfahren Sie, warum New Leadership heute entscheidend für Mitarbeiterbindung, Innovation und Unternehmenserfolg ist und welche Fähigkeiten moderne Führungskräfte wirklich brauchen.





Die Arbeitswelt hat das Betriebssystem gewechselt

Und wie bei jedem Update gilt: Wer es ignoriert, bekommt früher oder später Fehlermeldungen. Hybrides Arbeiten, KI, Sinnsuche, Generationenwandel, permanente Veränderung: Die Rahmenbedingungen haben sich schneller verändert als viele Organigramme. Deutlich schneller als so mancher Führungsstil. Denn Mitarbeitende funktionieren immer weniger wie die Zahnräder einer Maschine; sie sind vielmehr wie Mitfahrer:innen auf einem Roadtrip. Mit eigener Playlist, eigener Meinung und der Frage: „Sind wir eh am richtigen Weg?“

Während Unternehmen in Tools und Strategien investieren, ist es daher umso wichtiger, einen entscheidenden Hebel für den Unternehmenserfolg nicht zu übersehen: Führung. Denn egal wie gut Prozesse sind, Führung entscheidet, ob sie wirken.

Aktuelle Studien zeigen:

- Bis zu **70 % des Mitarbeiter:innen-Engagements** hängt von der Führungskraft ab
- Gleichzeitig fühlen sich viele Führungskräfte erschöpft und überfordert. Bei Führungskräften im Alter von 30 bis 39 Jahren liegt die Erschöpfungsrage einer **Studie mit 5.000 Befragten** sogar bei 72 %.

Führung ist heute wichtiger denn je – aber gleichzeitig komplexer als je zuvor. New Leadership ist eine Antwort auf die **veränderte Arbeitswelt**. Führungskräfte agieren unter diesem Ansatz weniger als klassische Vorgesetzte und mehr als Coaches, Enabler und Sparringpartner. Wie **Simon Sinek in seinem TED-Talk** schildert, geht es nicht mehr um das „Was“, sondern um das „Warum“ der Führung. Ziel ist es, Teams zu befähigen, selbstständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Gerade Wissensarbeit funktioniert heute nicht mehr über starre Vorgaben. Kreativität, Innovation und Eigeninitiative entstehen dort, wo Menschen Gestaltungsspielraum erleben.

Moderne Führung (wir fassen hier gedanklich agile Führung, Servant Leadership und Transformationale Führung zusammen) umfasst:

- **Hybride und virtuelle Teams zu führen**
- **Agile Zusammenarbeit fördern**
- **Psychologische Sicherheit schaffen**
- **Mitarbeitende individuell entwickeln**
- **Technologie und KI sinnvoll integrieren**
- **Auf Diversität und Inklusion achten**





New Leadership braucht mehr als Feel-good-Führung

Heißt New Leadership vereinfacht also mehr Empathie, weniger Hierarchie?

Das würde zu kurz greifen. »New Leadership bedeutet nicht nur Empowerment, sondern auch Führen von virtuellen Teams, diversen Teams, mit KI, durch Transformation und unter hoher Geschwindigkeit«, fasst Leadership-Expertin [Selma Grössl](#) zusammen. Es geht nicht um "Feel-good-Führung" oder darum, es allen recht zu machen. Im Gegenteil: Echtes Interesse an Menschen zeigt sich gerade darin, ihnen ehrliches Feedback zu geben und ihre Entwicklung zu fördern. Getreu Grössls Motto "Clear is kind" müssen Menschen spüren, dass Klarheit nichts mit Härte zu tun hat, sondern mit Verantwortung und psychologischer Sicherheit.

Je weiter gesellschaftliche Themen wie Erziehung oder Führung in menschliche Richtungen gehen – und das ist die Entwicklung der letzten Jahrzehnte – desto höher wird auch der Anspruch der Geführten an New-Leadership-Fähigkeiten. Das heißt (je nach Umfeld), dass Menschen autokratische Führungsmodelle immer weniger akzeptieren, führt Grössl weiter aus. »Für Führungskräfte liegt die Herausforderung darin, eine gute Balance zwischen Vorgabe und Mitsprache, Freiheit und klarem Rahmen bzw. Regeln und Stärken fördern vs. Schwächen verbessern zu finden.«

Die Bestsellerautorin Brené Brown stellt in ihrem Buch „[Dare to Lead](#)“ bemerkenswerte Ergebnisse einer langjährigen Studie, basierend auf Interviews mit hunderten globalen Führungskräften, vor. Dabei hat sie 16 Prinzipien mutiger Führung identifiziert, darunter:

- **Mut**: schwierige Gespräche führen, Fehler und eigene Unsicherheiten zugeben, um Hilfe fragen und lernen
- **Vertrauen aufzubauen**: durch Verlässlichkeit, Verantwortung, Integrität, aber auch klare Grenzen
- **Klarheit**, wofür man steht und entsprechendes Handeln und
- **Resilienz**: Niederlagen reflektieren, kein „Blaming“ anderer, lifelong Learning als wichtige Fähigkeiten von Führungskräften.



„Die Menschen, die wir führen, müssen uns auf einer menschlichen Ebene in ihrer Gesamtheit wichtig sein. Das klingt nach einem großen Ziel und das ist es auch.“

Ich persönlich glaube: Menschen spüren, ob sie ihrer Führungskraft wichtig oder egal sind – und das wirkt sich massiv auf ihre Leistung aus.“

Selma Grössl
Leadership-Expertin & Führungskräfte-Coach



Wie wird man zum New Leader?

1) Für Selma Grössl beginnt gute Führung bei der Fähigkeit zur **Selbstführung**: »Gute Führungspersönlichkeiten sind Menschen, die reflektiert sind und sich selbst führen können. Die andere Menschen spüren, deren Emotionen erkennen und managen können.« Wer andere führen will, muss sich selbst reflektieren können:

- Wie wirke ich auf andere?
- Wie gehe ich mit Druck um?
- Wie treffe ich Entscheidungen?
- Wie reagiere ich auf Konflikte oder Fehler?

2) **Menschen wirklich verstehen wollen**. Das bedeutet:

- aktiv zuhören
- Emotionen wahrnehmen
- unterschiedliche Persönlichkeiten verstehen
- Vertrauen aufbauen

Führungskräfte, die empathisch kommunizieren, schaffen psychologische Sicherheit.

3) **Lernen, Klarheit zu geben**. Teams brauchen:

- klare Ziele
- Prioritäten
- Orientierung
- transparente Entscheidungen

Ein New Leader schafft einen Rahmen, in dem Menschen eigenverantwortlich arbeiten können.

4) **Verantwortung übernehmen**. Gute Führungskräfte:

- treffen Entscheidungen
- sprechen Probleme offen an
- geben ehrliches Feedback
- übernehmen Verantwortung für ihr Team

Wie Selma Grössl sagt: »Gute Führungspersönlichkeiten scheuen sich nicht vor Konflikten und Eskalationen.«



5) **Führung als Lernprozess verstehen.** Niemand wird über Nacht zur guten Führungskraft. Leadership entwickelt sich:

- durch Erfahrung
- durch Feedback
- durch Reflexion
- durch Fehler

Deshalb sind Coaching, Sparring und kontinuierliche Weiterbildung wertvoll.

6) **Zeit für Führung einplanen.** Eine der größten Herausforderungen moderner Führung: Viele Führungskräfte führen „nebenbei“. New Leadership funktioniert aber nur, wenn Führung bewusst Priorität bekommt:

- regelmäßige Gespräche
- Feedback
- Entwicklung
- Teamkommunikation

New Leadership ist kein Soft Skill-Thema

Ein häufiger Irrtum: Moderne Führung wird manchmal als „weich“ wahrgenommen. Dabei geht es keineswegs darum, Harmonie über Leistung zu stellen. Im Gegenteil. Gerade in dynamischen Märkten braucht es Führungskräfte, die Entscheidungen treffen und gleichzeitig Menschen mitnehmen können. Die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, wird zunehmend zum wirtschaftlichen Faktor.

» Gute Führungspersönlichkeiten sind Menschen, die Fokus im Team halten und Prioritäten setzen können. Sie können Ziele vorgeben und Sinn erkennen und daraus Visionen für ihre Mitarbeiter:innen ableiten. «

— Selma Grössl

Unternehmen mit hoher psychologischer Sicherheit gelten laut internationalen Studien als innovativer, resilienter und leistungsfähiger. Mitarbeitende bringen Ideen eher ein, sprechen Probleme früher an und identifizieren sich stärker mit ihrer Arbeit. New Leadership ist deshalb nicht nur Kulturthema, sondern auch Wettbewerbsfaktor.





Warum ist New Leadership gerade jetzt so relevant für Unternehmen?

»Rollen – vor allem in Wissensberufen – werden immer komplexer, sie erfordern mehr Flexibilität durch sich oft ändernde Prioritäten oder Kriseneinflüsse von außen. Damit steigt Arbeitsbelastung. Eine Führungskraft muss daher einerseits Hands-on-Hilfestellung für diese Bedingungen leisten und andererseits eine stabile Zone für Mitarbeiter:innen sein. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte immer freundschaftlich, mild oder täglich visionär sein müssen. Aber sie müssen einschätzbar und psychologisch sicher für ihre Mitarbeiter:innen sein. Führungskräfte, die intransparent oder willkürlich entscheiden oder launisch sind, hemmen die Performance von Teams und stellen einen zusätzlichen Faktor von Unsicherheit dar. Unternehmen müssen daher einen klaren Fokus auf Führung und New Leadership legen, wenn sie Performance im Unternehmen hochhalten wollen.«



Vorteile & Herausforderungen in der Praxis

New Leadership verändert, wie Unternehmen geführt werden: weg von Kontrolle, hin zu Vertrauen, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Das bringt viele Chancen, aber auch neue Herausforderungen:

Höheres Mitarbeiterengagement

Laut Gallup hängen bis zu 70 % des Mitarbeiterengagements von der direkten Führungskraft ab. Gute Führung steigert Motivation, Produktivität und Loyalität.

Mehr Eigenverantwortung & Innovation

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit sind innovativer und leistungsfähiger. Das zeigt u. a. das [Projekt Aristotle von Google](#).

Bessere Zusammenarbeit in hybriden Teams

Vertrauen statt Kontrolle: Laut dem [Work Trend Index von Microsoft](#) wünschen sich über 70 % der Mitarbeitenden flexible Arbeitsmodelle. Moderne Führung wird dadurch zum entscheidenden Faktor bei der Mitarbeiterbindung.

Stärkere Arbeitgebermarke

[Studien von Deloitte](#) zeigen: Besonders jüngere Generationen legen zunehmend Wert auf Sinn, Entwicklung und gute Führung. Oft stärker als auf reine Gehaltsaspekte.



Herausforderungen von New Leadership

Steigende Erwartungen an Führung.

Führungskräfte sollen heute:

- coachen
- motivieren
- Konflikte lösen
- Veränderung begleiten
- gleichzeitig Performance liefern

Diese Rollenvielfalt kann zu Überlastung führen. »Führungskräfte sind Stress und Druck ausgesetzt und haben, wie alle Menschen, auch Challenges außerhalb ihres Berufs. Sie sind keine Wunderwuzzis«, konstatiert Selma Grössl.

Schwierige Entscheidungsprozesse: Mehr Mitsprache und Zusammenarbeit sind wertvoll, können Entscheidungen aber auch verlangsamen.

Die Herausforderung: Beteiligung ermöglichen, ohne die Entscheidungsfähigkeit zu verlieren.

Kulturwandel braucht Zeit. Viele Unternehmen sprechen über moderne Führung, arbeiten im Alltag jedoch weiterhin in klassischen Hierarchien und Kontrollstrukturen. Genau hier scheitert New Leadership oft: an alten Denkmustern, fehlender Fehlerkultur und mangelnder Konsequenz in der Umsetzung. »Führung braucht immer beides: Fokus auf Menschen und Fokus auf Business«, fasst Grössl zusammen. Die Balance ist entscheidend: Gute Führungskräfte schaffen ein Umfeld, in dem Menschen gerne arbeiten und gleichzeitig erfolgreich Leistung bringen können.



Brauchen wir mehr Mut im Recruiting? New Work- und Leadership-Expertin Laura Bornmann plädiert dafür, bei Führungskräften nicht immer nur nach der fachlichen Expertise zu entscheiden. Sie erklärt außerdem, warum man Führung nicht "so nebenbei" machen kann, wie man New Leadership im Unternehmen etablieren kann – bis in die C-Suite.



»Wichtig ist, dass Unternehmen Visionen und Kulturen aufbauen, in denen Führung einen wichtigen Stellenwert und Standards hat.«

Das Interview mit Leadership-Expertin und Führungskräftecoach Selma Grössl in voller Länge:



Was unterscheidet New Leadership von klassischer Führung?

S. G.: New Leadership wird oft so erklärt, dass der Fokus auf Coaching, Beziehung, Sinn, Enablement und Empowering liegt – mehr als auf Autorität oder reinem Managen von Mitarbeiter:innen. Für mich bedeutet New Leadership auch Führen virtueller Teams, Führen diverser Teams, Anwendung agiler Führungsmethoden, Führen mit KI, Führen durch Change und Transformation, managen von Geschwindigkeit und Flexibilität – auf Unternehmens- wie Mitarbeiter:innen-Seite.

Welche Eigenschaften machen einen Menschen zu einer – im wahrsten Sinne – guten Führungspersönlichkeit?

S. G.: Gute Führungspersönlichkeiten sind Menschen, die reflektiert sind und sich selbst führen können. Die andere Menschen spüren, deren Emotionen erkennen und managen können. Menschen, die organisiert sind und daher auch für andere mitplanen und organisieren können. Die Fokus im Team halten und Prioritäten für ein Team setzen können. Menschen, die Ziele vorgeben und Sinn erkennen können und daraus Visionen für ihre Teams und jeden einzelnen ableiten können.

Menschen, die mit sich selbst im Reinen sind, daher authentisch auftreten und auch über sich selbst lachen können und Fehler eingestehen können. Gute Führungspersönlichkeiten sind Menschen, die sich für ihre Führungsaufgabe Zeit nehmen und diese als wichtig erachten. Sie sollten Menschen schätzen und gerne führen wollen. Gute Führungspersönlichkeiten treffen Entscheidungen, tragen Verantwortung für das, was ihre Teams tun und scheuen sich nicht vor Konflikten und Eskalationen.

Gibt es ein Schlüsselerlebnis, das Ihre Haltung zu Führung verändert hat? Oder eine Person, die Sie in Ihrer Entwicklung geprägt hat?

S. G.: Ein Schlüsselerlebnis war die erste Person, die ich geführt habe. Ich denke nicht, dass ich das damals besonders toll gemacht habe. Und dann musste ich dieser Person ihr Leistungsergebnis kommunizieren, das für mich als Führungskraft nicht so hoch war, wie die Person ihre Leistung selbst eingeschätzt hat. Das war damals unheimlich schwierig für mich und es hat viele Gespräche gebraucht, um in meiner Beurteilung standhaft zu bleiben und diese gut erklären zu können und gleichzeitig wertschätzend zu sein und sicherzustellen,



dass wir eine Arbeitsbeziehung aufrechterhalten bzw. wiederherstellen können, in der wir auch in Zukunft effektiv zusammenarbeiten können. Ich habe damals gelernt, dass Führung und Feedback geben, Mut, Ehrlichkeit und Offenheit brauchen. Dass es wichtig ist, auf die richtigen Worte zu achten und dass Vertrauen und eine gute menschliche Beziehung die Basis für leistungsstarke Arbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in sind. Wir sind heute übrigens Freunde, diese erste Mitarbeiterin und ich.

Warum ist New Leadership gerade jetzt so relevant für Unternehmen?

S. G.: Rollen – vor allem in Wissensberufen – werden immer komplexer, sie erfordern mehr Flexibilität durch sich oft ändernde Prioritäten oder Kriseneinflüsse von außen. Damit steigt die Arbeitsbelastung. Eine Führungskraft muss daher einerseits Hands-on-Hilfestellung für diese Bedingungen leisten und andererseits eine stabile Zone für Mitarbeiter:innen sein. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte immer freundschaftlich, mild oder täglich visionär sein müssen.



»Führung braucht beides und wird immer beides brauchen: den Fokus auf Arbeitsinhalte und Business; auf die Umsetzung, die Entscheidung, die Priorisierung. Und dann eben den Fokus auf den Menschen und darauf, in welchem Umfeld und unter welchen Bedingungen Menschen am besten leisten können und wollen.«

Aber sie müssen einschätzbar und psychologisch sicher für ihre Mitarbeiter:innen sein. Führungskräfte, die intransparent oder willkürlich entscheiden oder launisch sind, hemmen die Performance von Teams und stellen einen zusätzlichen Faktor von Unsicherheit dar. Unternehmen müssen daher einen klaren Fokus auf Führung und New Leadership legen, wenn sie Performance im Unternehmen hochhalten wollen.

Wie schätzen Sie die Zukunft für Unternehmen ein, die weiterhin auf klassische Führungsmodelle setzen? Wie wird sich Führung in den nächsten 10 Jahren entwickeln?

S. G.: Klassische Führungsmodelle per se müssen nicht schlecht sein. Wie für den Begriff New Leadership gibt es auch für den Begriff „klassische Führung“ nicht eine einzige Definition. Wichtig ist, dass Unternehmen Führung thematisieren und sich mit sich ändernden Anforderungen an Führung auseinandersetzen.



Eine neue Unternehmensstrategie stellt auch neue Anforderungen an Führung, es geht gar nicht nur um demographische oder äußere Einflüsse. Wichtig ist, dass Unternehmen Visionen und Kulturen aufbauen, in denen Führung einen wichtigen Stellenwert und Standards hat. In den Jahrzehnten, seit man sich überhaupt in der Management-Wissenschaft mit Führung beschäftigt, hat sich Führung so entwickelt, dass sie sich vom rein „technischen“ Managen in Richtung Mensch bewegt hat. Man kann auch sagen: in Richtung „Leadership“. Darunter verstehen wir, den Menschen in den Mittelpunkt rücken und neben Management-Aufgaben, die die „Sache“ betreffen, auch stark den Mentoring- oder Coaching-Aspekt in den Mittelpunkt zu rücken. Ich möchte aber in meiner Meinung an dieser Stelle sehr klar sein: Führung braucht beides und wird immer beides brauchen: den Fokus auf Arbeitsinhalte und Business, auf die Umsetzung, die Entscheidung, die Priorisierung. Und dann eben den Fokus auf den Menschen und darauf, in welchem Umfeld und unter welchen Bedingungen Menschen am besten leisten können und wollen. Führung muss darauf abzielen, Output und Gewinn für Unternehmen zu maximieren. Es wird auch in Zukunft darum gehen, die richtige Balance zwischen Menschen- und Sach-Orientierung in der Führung zu finden, um dieses Ziel zu erreichen.

Welche zentralen Fähigkeiten brauchen Führungskräfte heute mehr denn je?

S. G.: Je weiter gesellschaftliche Themen wie Erziehung oder Führung in menschliche Richtungen gehen – und das ist eben die Entwicklung der letzten Jahrzehnte – desto höher wird auch der Anspruch der Geführten an New-Leadership-Fähigkeiten.

Das heißt, je nach Umfeld, aber insgesamt überall, dass Menschen autokratische Führungsmodelle immer weniger akzeptieren. Für Führungskräfte liegt die Herausforderung darin, eine gute Balance zwischen Vorgabe und Mitsprache; Freiheit und klarem Rahmen und Stärken fördern vs. Schwächen verbessern zu finden.

Brené Brown nennt in ihrem Buch „Dare to Lead“ die Fähigkeiten **Mut** (schwierige Gespräche führen, Fehler und eigene Unsicherheiten zugeben, um Hilfe fragen lernen), **Vertrauen aufzubauen** (durch Verlässlichkeit, Verantwortung, Integrität, aber auch klare Grenzen), **Klarheit**, wofür man steht und entsprechendes Handeln und **Resilienz** (Niederlagen reflektieren, kein „Blaming“ anderer, lifelong Learning) als wichtige Fähigkeiten von Führungskräften. Und sie sagt, und das hat mich für meine eigene Führungsarbeit sehr inspiriert, weil ich denke, dass es wahr ist: die Menschen, die wir führen müssen uns auf einer menschlichen Ebene in ihrer Gesamtheit wichtig sein. Das klingt nach einem großen Ziel und das ist es auch, ich persönlich glaube: Menschen spüren, ob sie ihrer Führungskraft wichtig oder egal sind – und das wird sich massiv auf ihre Leistung auswirken.

Haben Sie das Gefühl, das Rollenverständnis von Führungskräften, das ihnen womöglich auch von außen auferlegt wird, könnte zu Überforderung führen?

S. G.: Das ist eine gute Frage und ja, das denke ich. Wir sprechen hier von New Leadership und welche Wunderwuzzis Führungskräfte sein müssen. Das ist aber in vielerlei Hinsicht gar nicht möglich.



Führungskräfte sind Stress und Druck ausgesetzt und haben, wie alle Menschen auch, Challenges außerhalb ihres Berufs. Wir sind ganz normale Menschen, die versuchen, gut zu führen. Führung ist auch eine Disziplin, in der man vor allem durch Übung und Erfahrung besser wird. Natürlich gibt es viel gute theoretische Inputs und Trainings, aber wir führen Menschen und nicht jeder Mensch reagiert auf die gleichen Führungsansätze gleich. Menschenverständnis, Empathie, viel fragen und spüren kann man erlernen und damit auch über die Jahre unterschiedlichste Charaktere besser führen lernen. Es gibt die wichtigen Voraussetzungen, führen zu wollen und Menschen grundsätzlich als leistungswillige, motivierte Wesen zu erkennen. Wer diese Voraussetzungen nicht mitbringt, sollte aus meiner Sicht keine Führungsrolle anstreben. Darüber hinaus kann man vieles lernen.



Weitere Premiuminhalte und exklusives Recruiting-Wissen gibt's hier.