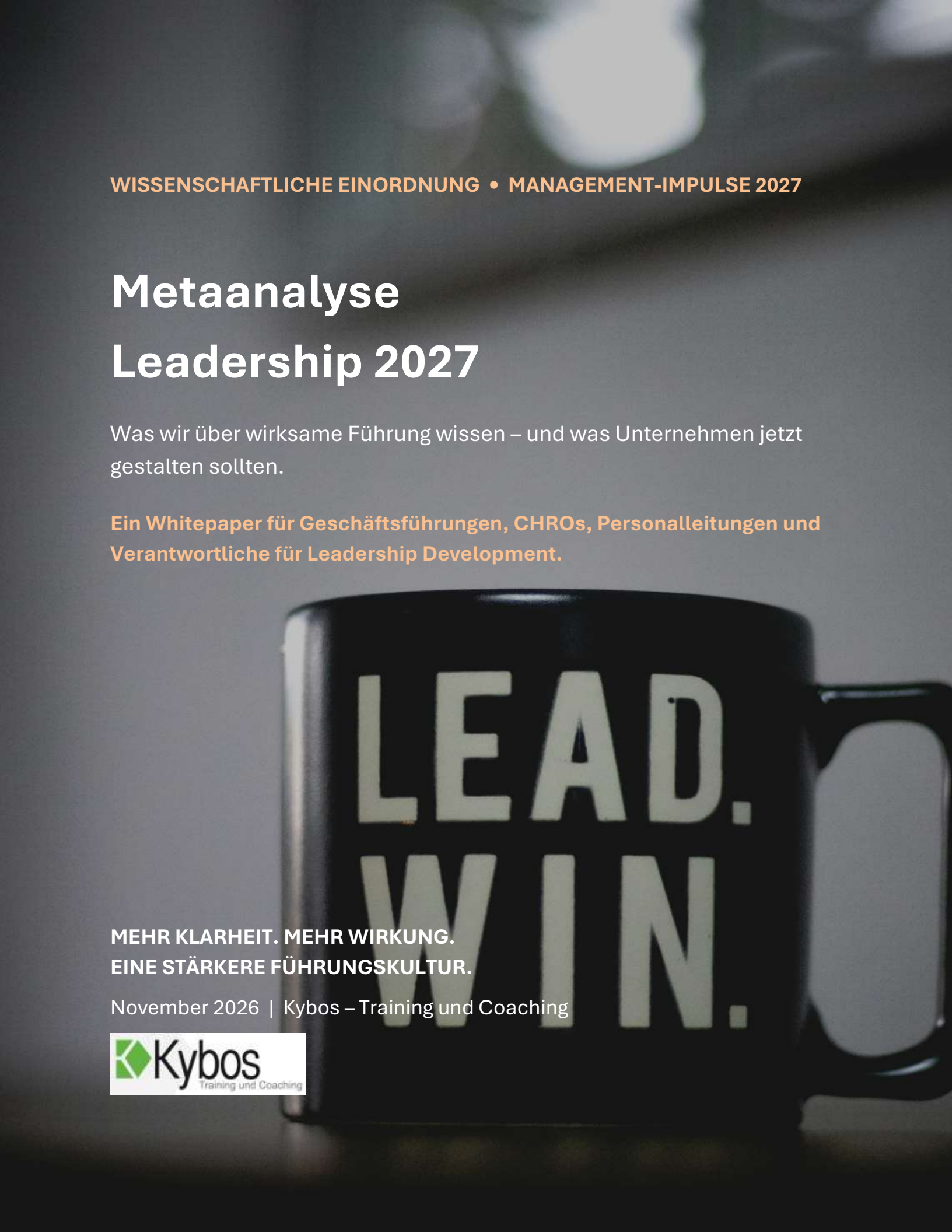
WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG • MANAGEMENT-IMPULSE 2027

Metaanalyse Leadership 2027

Was wir über wirksame Führung wissen – und was Unternehmen jetzt gestalten sollten.

Ein Whitepaper für Geschäftsführungen, CHROs, Personalleitungen und Verantwortliche für Leadership Development.



MEHR KLARHEIT. MEHR WIRKUNG.
EINE STÄRKERE FÜHRUNGSKULTUR.

November 2026 | Kybos – Training und Coaching

Kybos
Training und Coaching

Executive Summary

Leadership 2027 ist weniger eine Frage des nächsten Führungslabels als eine strategische Gestaltungsaufgabe: Unternehmen müssen technologische Leistungsfähigkeit, menschliche Zusammenarbeit und organisationale Anpassungsfähigkeit gleichzeitig entwickeln.

Die wissenschaftliche Literatur stützt mehrere robuste Entwicklungslinien. Besonders relevant sind die Qualität von Führungsbeziehungen in hybriden Arbeitsformen, psychologische Sicherheit und konstruktive Fehlerkommunikation, gesundheitsorientierte Führung sowie die Fähigkeit, Mensch-KI-Zusammenarbeit verantwortungsvoll zu gestalten. Die Befundlage ist dabei nicht überall gleich stark: Für hybride Arbeit liegt inzwischen eine aktuelle Metaanalyse vor; bei KI-Führung und einigen Zukunftskompetenzen dominiert noch Review- und Konzeptforschung.

Die zentrale Entwicklung für 2027 lässt sich so zusammenfassen:

Leadership entwickelt sich von einer primär steuernden und entscheidungsorientierten Funktion hin zu einer Fähigkeit, Menschen, Technologie und Organisationen in komplexen Situationen wirksam zusammenzubringen.

Dabei geht es nicht nur um neue Führungsstile. Viel mehr verändern KI, demografischer Wandel, psychologische Anforderungen, hybride Zusammenarbeit und zunehmende Unsicherheit die wissenschaftlich diskutierten Voraussetzungen erfolgreicher Führung.

Für Geschäftsführungen und HR folgt daraus: Wirksame Führung sollte nicht durch ein isoliertes Trainingsprogramm angestrebt werden. Als einer der nach dem EFQM-Modell relevanten Treiber für den Unternehmenserfolg, gehört es verstärkt in die Unternehmensstrategie und Organisationsgestaltung eingebettet. Der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften kommt dabei genauso wie der Messung von wirksamer Führung insbesondere in Bezug auf Zusammenarbeit, Engagement und Gesundheit eine zentrale Rolle zu und ist ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg. Hier sind auch 2027 ungenutzte Potenziale in den meisten Unternehmen vorhanden.

Kernthese: Die wirksamste Führung 2027 verbindet Klarheit in der Sache mit Vertrauen in Menschen – und nutzt Technologie als Unterstützung, nicht als Ersatz für verantwortliche Führung.

1. Warum Leadership 2027 auf die Agenda gehört

Unternehmen müssen gleichzeitig mit digitaler Beschleunigung, Fachkräfteengpässen, veränderten Erwartungen an Arbeit, hybriden Strukturen und hoher Veränderungsdichte umgehen. Führung wirkt dabei als Übersetzungsleistung: Sie macht strategische Ziele im Alltag verständlich, schafft Entscheidungsfähigkeit und gestaltet die Bedingungen, unter denen Menschen Verantwortung übernehmen.

Gute Absichten können unbeabsichtigte Nebenwirkungen haben. Qualitätssicherung kann in Mikromanagement kippen. Leistungsorientierung kann Druck erzeugen. Schnelle Entscheidungen können Widerspruch unterdrücken. Eigenverantwortung kann eingefordert werden, während Entscheidungsspielräume fehlen.

Für Entscheider ist deshalb nicht allein entscheidend, welchen Führungsstil eine Organisation propagiert. Entscheidend ist, welches Verhalten Mitarbeitende tatsächlich erleben – insbesondere unter Zeitdruck, in Konflikten und während einer Veränderung.

Was sich 2027 verändert

- KI verändert Aufgaben, Entscheidungsprozesse und Kompetenzanforderungen; damit wachsen Anforderungen an Urteilskraft, Transparenz und Verantwortungszuordnung.
- Hybride Zusammenarbeit macht Beziehungsqualität und bewusste Kommunikation wichtiger, weil informelle Nähe und spontane Abstimmung seltener selbstverständlich entstehen.
- Psychische Gesundheit und nachhaltige Leistungsfähigkeit rücken stärker in den Fokus der Organisationsverantwortung.
- Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven werden dann zum Erfolgsfaktor, wenn sie tatsächlich gehört und in Entscheidungen einbezogen werden.



2. Was die Forschung belastbar zeigt

2.1 Führung und Engagement in hybriden Arbeitsformen

Eine 2026 veröffentlichte Metaanalyse bündelte 24 unabhängige Stichproben mit insgesamt 8.166 Beschäftigten aus zwölf Ländern. Sie fand einen moderaten positiven Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitsengagement in hybriden und Remote-Arbeitskontexten ($r = .39$; 95%-Konfidenzintervall [.33, .45]). Beziehungsorientierte Verhaltensweisen zeigten den stärksten Zusammenhang ($r = .50$), gefolgt von veränderungsorientiertem Verhalten ($r = .48$). Aufgabenorientiertes Verhalten lag bei $r = .32$. Die Heterogenität war hoch (I^2 rund 90 %); die Werte sind Zusammenhänge, keine Kausalbeweise.

Management-Implikation: In hybriden Teams reicht Ziel- und Aufgabensteuerung nicht aus. Führung muss Verbindung, Orientierung, verlässliche Kommunikation und Veränderungsfähigkeit aktiv gestalten.

2.2 Psychologische Sicherheit und offener Austausch

Die Metaanalyse von Frazier et al. (2017) integrierte 136 unabhängige Stichproben mit mehr als 22.000 Personen und nahezu 5.000 Gruppen. Sie untersuchte Voraussetzungen und Folgen psychologischer Sicherheit, darunter Zusammenhänge mit Lern- und Leistungsvariablen. Eine aktuelle kritische Übersichtsarbeit von 2026 mahnt jedoch, die Kausalität nicht zu überschätzen: In 82 % der codierten Einträge wurden Führungsmerkmale über Einschätzungen der Geführten operationalisiert, wodurch eindeutige Kausalaussagen erschwert werden.

Management-Implikation: Psychologische Sicherheit ist ein wichtiger Gestaltungsansatz für Lernen und Fehlerkommunikation – aber kein Freibrief für niedrige Standards. Sie braucht klare Erwartungen, respektvolle Reaktionen und nachvollziehbare Konsequenzen.

2.3 KI und Führung

Reviews aus 2025 und 2026 beschreiben, wie KI Management- und Entscheidungsprozesse verändert. Die Literatur betont menschliche Aufsicht, Interpretationsfähigkeit, Transparenz, Vertrauen und Governance. Zugleich ist die empirische Evidenz zur Akzeptanz von KI als eigenständiger Führungskraft noch begrenzt. Eine systematische Review zu KI in Organisationen identifiziert die Abstimmung von KI-Einsatz, Kompetenz der Führungskräfte und Governance als zentrale Bedingung.

Management-Implikation: Nicht „KI führt“, sondern Führungskräfte gestalten die Zusammenarbeit von Menschen und KI. Verantwortung für Entscheidungen, Fairness und Folgen darf nicht an Systeme delegiert werden.

2.4 Inklusion und hybride Teams

Eine systematische Literaturübersicht aus 2026 wertete 27 Studien zu Inclusive Leadership in hybriden Teams aus. Sie berichtet Zusammenhänge mit psychologischer Sicherheit, wahrgenommener Fairness und Zugehörigkeit. Als relevante Mechanismen werden transparente Kommunikation, gerechte Ressourcenzuteilung und die aktive Einbindung räumlich entfernter Teammitglieder beschrieben.

2.5 Gesundheit und nachhaltige Leistungsfähigkeit

Eine Review von 118 Artikeln zu positiver Führung und Wohlbefinden zeigt ein breites Forschungsinteresse, weist aber zugleich auf methodische Grenzen hin: Viele Studien sind querschnittlich angelegt und nutzen Selbstauskünfte. Eine Scoping Review von 2026 zu Führung und psychischer Gesundheit in Umbruchsituationen beschreibt günstige Zusammenhänge positiver, ethischer, dienender, inklusiver und gesundheitsorientierter Führung mit Ressourcen wie Vertrauen und psychologischer Sicherheit; destruktive und autoritäre Führung wird mit ungünstigen Belastungsindikatoren in Verbindung gebracht.

Management-Implikation: Gesundheit darf nicht allein als Resilienzthema der Beschäftigten behandelt werden. Arbeitsmenge, Prioritäten, Erreichbarkeit, Autonomie und Verhalten von Führungskräften sind organisationale Stellhebel.



3. Sieben Leadership-Trends mit Relevanz für 2027

1. AI-Leadership – Führung im Zusammenspiel mit KI

KI verändert nicht nur Prozesse, sondern auch die Rolle von Führungskräften. Die entscheidende Frage lautet künftig weniger: Wie kontrolliere ich die Arbeit? Sondern: Wie orchestriere ich menschliche und künstliche Intelligenz?

- KI kann Entscheidungsprozesse unterstützen und Routineaufgaben reduzieren.
- Führungskräfte benötigen Kompetenzen im Umgang mit KI, Daten und algorithmischen Entscheidungen.
- Vertrauen, Transparenz und ethische Verantwortung bleiben menschliche Führungsaufgaben.
- KI-Einführung kann neben Entlastung auch Stress, Unsicherheit und Kontrollverlust auslösen.

Eine systematische Übersichtsarbeit von Voigt und Timinger (2025) zeigt allerdings, dass die empirische Forschung zur Akzeptanz von KI als Führungskraft noch begrenzt ist. Eine weitere Übersichtsarbeit aus 2026 analysiert 74 Studien zum Zusammenhang zwischen KI-Einsatz und Mitarbeiterwohlbefinden. Sie betont, dass die Gestaltung der Einführung entscheidend ist. **Zwei von fünf Führungskräften nutzen KI** bereits, um Daten zu analysieren und Entscheidungen zu treffen. Dabei setzen Führungskräfte in den Bereichen, die sie am wenigsten entwickeln wollen, am stärksten auf KI, und **nur 22 % arbeiten im Rahmen einer klaren KI-Richtlinie**. Dreiundsiebzig Prozent berichten, dass es sich positiv auf ihre Arbeit auswirkt, und **39 Prozent sind sehr begeistert** von der Anwendung. KI-Gewandtheit ist aber nicht nur die Fähigkeit, das Tool zu verwenden, viel mehr bedeutet es, KI im Kontext der Arbeit gut anzuwenden: zu wissen, welche Aufgaben man an die KI abgeben kann und wie man überprüfen kann, was zurückkommt. Es bedeutet auch, Ergebnisse zu erzielen: Zeitersparnis, Qualität, die Bestand hat, und Ideen, die sonst nicht aufgetaucht wären. Die Bedienung der Werkzeuge ist der Einstiegspunkt, nicht das Ziel.

Fünf Bedingungen sind maßgeblich damit verbunden, dass Führungskräfte KI und neue Technologien erfolgreich einsetzen. In der Reihenfolge ihrer Auswirkungen sind dies:

1. Förderung der Einführung von Technologien und des Experimentierens
2. Bereitstellung einer klaren Richtlinie für die Nutzung von KI
3. Demonstration von Lernagilität auf Führungsebene durch das Einholen und Nutzen von Feedback
4. Modellierung einer Kultur des Lernens und der Entwicklung
5. Klare Führungserwartungen und -kompetenzen

Wenn Unternehmen alle fünf Voraussetzungen erfüllen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte in der Lage sind, KI effektiv einzusetzen, **13-mal höher** als bei denen, die dies nicht tun.

Konsequenz für 2027: Führungskräfte werden zunehmend zu Enablern und Gestaltern einer Human-AI-Collaboration.

2. Human-Centered Leadership – Menschlichkeit als strategischer Erfolgsfaktor

Je stärker Organisationen digitalisiert und automatisiert werden, desto wichtiger werden genuin menschliche Fähigkeiten:

- Empathie und emotionale Intelligenz
- Zuhören und Perspektivübernahme
- Vertrauen und Beziehungsfähigkeit
- Wertschätzung und individuelle Förderung
- Orientierung und Sinnvermittlung

Es geht dabei nicht um eine weichere Führung, sondern um eine wirksame Verbindung von Leistungsorientierung und menschlicher Entwicklung.

Die Forschung zu transformationaler, ethischer Führung und zu servant leadership zeigt Zusammenhänge mit positiven Mitarbeiter- und Organisationsoutcomes. Ein Scoping Review von 2026 mit 43 Quellen bestätigt insbesondere die Bedeutung von Vertrauen, psychologischen Ressourcen und psychologischer Sicherheit für das Wohlbefinden in disruptiven Situationen. Wenn Führungskräfte konsequent zuhören und mit Empathie reagieren, sehen ihre Teammitglieder eine um 42 % höhere Produktivität durch KI.

Doch nur 28 % der Unternehmen investieren in strategische und zwischenmenschliche Fähigkeiten. Bauen Sie deshalb die zwischenmenschliche Arbeit in die Programme ein, die Führungskräfte bereits anfordern, anstatt sie als separaten Track durchzuführen. Ein Change-Leadership-Programm ist in der Praxis ein Kommunikations- und Vertrauensprogramm, und es scheitert ohne die Empathie, um Widerstände zu überwinden.

Konsequenz für 2027: Menschlichkeit wird nicht als Gegenpol zu Performance verstanden, sondern als eine ihrer Voraussetzungen.

3. Psychological Safety – Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Psychologische Sicherheit beschreibt ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen ohne Angst vor Bloßstellung oder Bestrafung

- Fehler ansprechen,
- kritische Fragen stellen,
- abweichende Meinungen äußern,
- Risiken thematisieren und
- neue Ideen ausprobieren können.

Für 2027 wird dieses Thema insbesondere im Kontext von Innovation, KI-Transformation und organisationalem Lernen relevant. Unternehmen, die den Aufbau von Vertrauen in Entwicklungsprogrammen priorisieren, berichten von einer um **49 % höheren Rate, finanzielle Ziele zu erreichen**. Doch: **Nur 1 von 5** einzelnen Mitwirkenden der DDI-Studie vertrauen Führungskräften.

Auch unter den Führungskräften vertrauen nur 34 % darauf, dass ihr direkter Vorgesetzter das Richtige tut, und 31 % vertrauen den leitenden Führungskräften.

Vertrauen ist kein Nice-to-have, um die Engagement-Werte zu verbessern – es ist für die Umsetzung unerlässlich. Wenn das Vertrauen bei den Menschen, die der Umsetzung am nächsten sind, am geringsten ist, können Führungskräfte Schwierigkeiten haben, selbst gute Ideen in die Tat umzusetzen. **Konsequenz für 2027:** Führungskräfte müssen aktiv eine Kultur schaffen, in der Widerspruch, Lernen und konstruktive Fehlerkommunikation möglich sind. Psychologische Sicherheit bedeutet dabei nicht Konfliktfreiheit oder niedrige Leistungsanforderungen.

4. Adaptive Leadership – Führen in permanenter Veränderung

Die klassische Vorstellung, dass Führungskräfte über möglichst vollständige Informationen verfügen und anschließend allein die richtige Entscheidung treffen, verliert in komplexen Situationen an Bedeutung.

Adaptive Leadership bedeutet:

- mit Unsicherheit umgehen können,
- Entscheidungen auch bei unvollständiger Informationslage treffen,
- Experimente ermöglichen,
- aus Fehlern lernen,
- Strategien kontinuierlich anpassen,
- Orientierung geben, ohne jede Lösung vorzugeben.

Nur **17 % der Führungskräfte fühlen sich sehr gut darauf vorbereitet**, Veränderungen zu antizipieren und darauf zu reagieren, was viele anfällig für **Veränderungsmüdigkeit** macht, da die Anforderungen sich stetig erweitern. **Fast jeder Fünfte fühlt sich am Ende des Arbeitstages häufig "verbraucht**", ein wichtiges Anzeichen für Burnout. Doch diese erschöpften Führungskräfte bleiben weitgehend in ihren Rollen, was zu einem Leistungsrisiko für das Unternehmen führt.

Diese Einschätzung wird noch gestützt: Nur 11 % der Personalverantwortlichen geben an, dass ihre Führungskräfte sehr gut in der Lage sind, das Tempo und die Art des Wandels zu bewältigen.

Organisationen mit effektiven Change Leadern hingegen sind:

- **2,4-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, finanzielle Ziele zu erreichen oder zu übertreffen.
- **2,6-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, insgesamt von einer hohen Führungsqualität zu berichten.
- **2,9-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, von einer hohen Kundenzufriedenheit zu berichten.
- **3,5-mal höhere Wahrscheinlichkeit**, von einem hohen Mitarbeiterengagement zu berichten.

Konsequenz für 2027: Die Fähigkeit, mit Unsicherheit produktiv umzugehen, wird wichtiger als der Anspruch, jederzeit alle Antworten zu kennen. Führungskräfte benötigen mehr Chnage- und Transformationskompetenz

5. Inclusive Leadership – Vielfalt als Innovationsressource

Vielfalt ist eine wichtige Ressource für Kreativität. Doch machen diverse Teams die Führung gleichzeitig komplexer. Es kommt schneller zu Missverständnissen und die Interessen einzelner Teammitglieder liegen weiter auseinander. Inclusive Leadership geht über klassische Diversity-Programme hinaus. Im Zentrum steht die Frage, wie Führungskräfte unterschiedliche Perspektiven tatsächlich in Entscheidungen und Zusammenarbeit integrieren.

Dazu gehören:

- bewusste Einbindung unterschiedlicher Stimmen,
- faire Beteiligungsmöglichkeiten,
- Umgang mit unbewussten Vorurteilen,
- Förderung von Zugehörigkeit,
- Vermeidung von Ausgrenzung in hybriden Teams.

Eine systematische Literaturübersicht von 2026 analysierte 27 Studien zu Inclusive Leadership in hybriden Teams. Sie identifizierte positive Zusammenhänge mit psychologischer Sicherheit, wahrgenommener Fairness und Zugehörigkeitsgefühl. Wichtig, inklusive Führung messbar zu machen und dadurch Verbindlichkeit herzustellen.

Die Mess-Matrix im Überblick:

Dimension	Was wird gemessen?	Methode
Wahrnehmung	Gefühl der Zugehörigkeit & Fairness im Team	Anonyme Puls-Befragungen, 360°-Feedback
Verhalten	Aktives Einfordern anderer Meinungen, Vorbildfunktion	Management-Audits, Peer-Feedback
Auswirkung	Chancengleichheit und Verbleib im Unternehmen	HR-Daten (Fluktuation, Beförderungs-KPIs)

Konsequenz für 2027: Gute Führung bedeutet, nicht nur die lautesten oder sichtbarsten Mitarbeitenden einzubeziehen. Wirksame Führung benötigt zunehmend Integrationskompetenz.

6. Wellbeing-Oriented Leadership – Gesundheit und Leistungsfähigkeit zusammendenken

Die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden wird zunehmend als Teil der Führungsverantwortung betrachtet. Relevant sind insbesondere:

- Burnout-Prävention,
- gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung,
- realistische Leistungsanforderungen,

- Umgang mit digitaler Überlastung,
- Regeneration und Erholung,
- gesunde Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben.

Eine Übersichtsarbeit aus 2026 zu KI und Burnout zeigt beispielsweise einen wichtigen Unterschied: Assistierende KI kann entlastend wirken, während Überwachung und algorithmische Kontrolle mit höherer psychischer Belastung verbunden sein können.

Ein besonders interessanter Impuls kommt aus dem Global Leadership Forecast 2027 von DDI.

Die aktuelle Untersuchung beschreibt eine zunehmende Vertrauens- und Erschöpfungskrise unter Führungskräften. Besonders Führungskräfte der operativen Ebene kämpfen mit:

- permanentem Veränderungsdruck,
- steigenden Erwartungen,
- technologischen Umbrüchen durch KI,
- sinkendem Sinnempfinden,
- zunehmender Belastung.

Das ist strategisch bedeutsam: Nicht nur Mitarbeitende brauchen gute Führung. Auch Führungskräfte selbst benötigen bessere Rahmenbedingungen, Entwicklung und Unterstützung.

Unsere eigenen Studien belegen das. In einer Untersuchung im Oktober 2026 konnten wir feststellen, dass rund **75% der Führungskräfte in der Produktion unter dauerhafter Überlastung** leiden.

Konsequenz für 2027: Führungskräfte müssen Leistung ermöglichen, ohne dauerhaft Überlastung zu produzieren. Ebenso ist für sie selbst Resilienz ein wichtiger Faktor.

7. Relational Leadership – Beziehungskompetenz statt Präsenzkontrolle

Die Frage, wie Führung in hybriden und verteilten Teams funktioniert, bleibt zentral. Besonders interessant ist eine 2026 veröffentlichte Metaanalyse von Clark, Shaw und Somoray:

- 24 unabhängige Stichproben
- 8.166 Beschäftigte
- Untersuchung von Führung und Arbeitsengagement in hybriden und Remote-Arbeitsumgebungen

Die Ergebnisse:

Führungsverhalten	**Zusammenhang mit Engagement**
Beziehungsorientierte Führung	r = 0,50
Veränderungsorientierte Führung	r = 0,48
Aufgabenorientierte Führung	r = 0,32
Vorgesetztenunterstützung	r = 0,31

Das sind Korrelationen, keine kausalen Wirkungsnachweise. Trotzdem ist die Richtung bemerkenswert: Beziehungs- und Veränderungsorientierung zeigen stärkere Zusammenhänge mit Engagement als reine Aufgabenorientierung. In hybriden Teams reichen demnach Aufgabensteuerung und Erreichbarkeit nicht. Führung muss Beziehungen bewusst pflegen, Veränderungen übersetzen, Entwicklung ermöglichen und soziale Distanz aktiv verkleinern.

Konsequenz für 2027: Führungserfolg hängt weniger davon ab, wie häufig Führungskräfte ihre Mitarbeitenden sehen, sondern stärker davon, wie gut sie Beziehungen, Vertrauen und Orientierung gestalten.



4. Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte 2027?

Aus den Forschungsergebnissen lassen sich sieben zentrale Kompetenzfelder ableiten:

Kompetenz	Bedeutung für die Zukunft
AI Literacy	KI verstehen, bewerten und sinnvoll einsetzen
Adaptive Intelligence	Unsicherheit und Komplexität bewältigen
Emotional Intelligence	Emotionen und Beziehungen konstruktiv gestalten
Learning Agility	Schnell lernen und eigene Annahmen hinterfragen
Inclusive Leadership	Unterschiedliche Perspektiven integrieren
Resilient Leadership	Mit Belastungen und Veränderungen umgehen
Systems Thinking	Organisationen ganzheitlich verstehen und steuern

Dabei ist wichtig: Es gibt nicht den einen universell besten Führungsstil. Die Wirksamkeit hängt stark vom Kontext, den Mitarbeitenden und der jeweiligen Aufgabe ab.

Was bedeutet das für Unternehmen und Leadership Development?

Ich leite aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen fünf konkrete Handlungsfelder für die Organisationsentwicklung 2027 ab:

1. **KI-Kompetenz aufbauen**: Führungskräfte müssen lernen, Mensch-KI-Zusammenarbeit verantwortungsvoll zu gestalten.
2. **Führung neu definieren**: Weniger Mikromanagement, mehr Orientierung, Befähigung und Verantwortungsübernahme.
3. **Psychologische Sicherheit fördern**: Fehlerkultur, Feedback und konstruktiver Widerspruch systematisch etablieren.
4. **Gesunde Führung ermöglichen**: Belastung nicht nur individuell bewältigen lassen, sondern strukturell reduzieren.
5. **Führungskräfte selbst entwickeln**: Besonders mittlere und operative Führungsebenen brauchen mehr Unterstützung.

5. Fünf Führungsdimensionen als Management-Kompass

Welche Dimensionen sind abgeleitet aus der Meta-Analyse nun für das konkrete Führungsverhalten besonders relevant? Hier lassen sich insbesondere fünf Dimensionen identifizieren:

01 | Kontrolle: Steuern oder Handlungsspielraum ermöglichen?
Klarheit über Ziele, Risiken und Qualitätsstandards ist notwendig. Problematisch wird Kontrolle, wenn sie Vertrauen ersetzt oder Mitarbeitenden die Möglichkeit nimmt, eigene Lösungen zu entwickeln.
Entscheiderfrage: Wo brauchen wir verbindliche Standards – und wo sollte das Team den Weg selbst bestimmen?
HR-Hebel: Delegations- und Entscheidungsrechte klären; Führungskräfte in situativer Steuerung und Coaching entwickeln.

02 | Fehlerkultur: Korrigieren oder Lernen ermöglichen?
Eine konstruktive Fehlerkultur verharmlost Fehler nicht. Sie unterscheidet zwischen unbeabsichtigten Fehlern, riskantem Verhalten und bewusster Regelverletzung – und verbindet Ursachenklärung mit Verantwortung.
Entscheiderfrage: Was passiert in unserem Unternehmen, wenn jemand ein Risiko oder einen Fehler frühzeitig anspricht?
HR-Hebel: Lernreviews, After-Action-Reviews und Führungskräfte-Routinen für sachliche Ursachenklärung etablieren.

03 | Feedback: Fließt Rückmeldung in beide Richtungen?
Feedback wirkt nur, wenn es konkret, respektvoll und anschlussfähig ist. Führungskräfte brauchen nicht nur die Fähigkeit, Rückmeldung zu geben, sondern auch die Bereitschaft, kritische Hinweise anzunehmen und sichtbar darauf zu reagieren.
Entscheiderfrage: Können Mitarbeitende der Geschäftsführung und ihren Führungskräften offen widersprechen?
HR-Hebel: Regelmäßige Feedbackschleifen, Upward Feedback und geschützte Dialogformate einführen – mit sichtbarer Rückkopplung.

04 | Vertrauen: Verantwortung mit echtem Spielraum verbinden?
Vertrauen zeigt sich in verlässlichen Zusagen, transparenten Entscheidungen und realen Handlungsspielräumen. Wer Eigenverantwortung fordert, muss auch Zuständigkeiten, Ressourcen und Entscheidungskompetenzen übertragen.
Entscheiderfrage: Wo verlangen wir Verantwortung, ohne die dafür nötigen Befugnisse zu geben?
HR-Hebel: Rollen, Verantwortlichkeiten und Eskalationswege überprüfen; Führung an Befähigung statt Präsenzkontrolle messen.

05 | Widerspruch: Ist konstruktive Gegenrede erwünscht?
Widerspruch kann blinde Flecken und Risiken sichtbar machen. Führungskräfte prägen durch ihre Reaktion, ob kritische Stimmen künftig sprechen oder schweigen. Gute Entscheidungsqualität braucht deshalb geordneten Dissens.

Entscheiderfrage: Welche Gegenposition wurde in unserer letzten wichtigen Entscheidung ernsthaft geprüft?
HR-Hebel: Red-Team-Rollen, Pre-Mortems, strukturierte Gegenargumente und Moderationskompetenz in Führungsteams fördern.



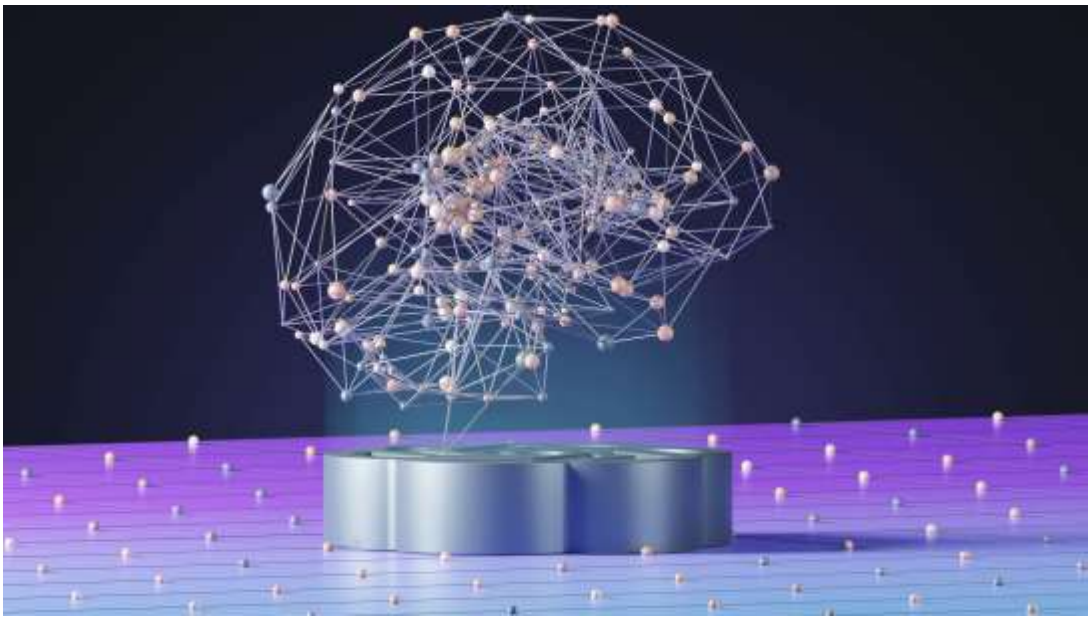
6. Konsequenzen für Geschäftsführung und HR

Für Geschäftsführungen: Leadership als Betriebssystem behandeln

- *Strategische Erwartungen an Führung explizit machen*: Welche Verhaltensweisen sollen bei Wachstum, Krise, KI-Transformation und Restrukturierung sichtbar sein?
- *Vorbildwirkung der obersten Ebene ernst nehmen*: Umgang mit Fehlern, Widerspruch und Unsicherheit wird in der Organisation beobachtet und kopiert.
- *Entscheidungsarchitektur prüfen*: Wo sind Entscheidungen unnötig zentralisiert? Wo fehlen klare Verantwortlichkeiten oder Eskalationswege?
- *Führungsqualität in die Unternehmenssteuerung integrieren* – nicht als isolierte Zufriedenheitskennzahl, sondern gemeinsam mit Engagement, Fluktuation, Gesundheit, Innovation und Umsetzungsgeschwindigkeit.

Für HR: Von Trainingsangeboten zu organisationaler Entwicklungsarchitektur

- *Ein gemeinsames Führungsverständnis* in beobachtbare Verhaltensanker übersetzen und mit den fünf Dimensionen Kontrolle, Fehlerkultur, Feedback, Vertrauen und Widerspruch verbinden.
- *Leadership Development* entlang realer Herausforderungen gestalten: KI-Einführung, hybride Zusammenarbeit, Konflikte, Veränderung, Gesundheit und schwierige Entscheidungen.
- *Nicht nur individuelle Kompetenzen trainieren*. Prozesse, Anreizsysteme, Meetingroutinen und Führungsspannen müssen das gewünschte Verhalten ermöglichen.
- *Mittlere Führungsebenen gezielt entlasten und befähigen*: Sie übersetzen Strategie in Alltag und stehen häufig zwischen widersprüchlichen Erwartungen.
- *Wirkung evaluieren*: Vorher-Nachher-Befragungen, qualitative Interviews, Teamindikatoren und konkrete Verhaltensbeobachtungen kombinieren.



7. Schlussfolgerung: Mehr Klarheit. Mehr Wirkung. Eine stärkere Führungskultur.

Die Forschung zeichnet kein Bild einer einzigen idealen Führungskraft für 2027. Sie zeigt vielmehr, dass wirksame Führung mehrere Anforderungen zusammenbringen muss: Richtung geben und zuhören, Standards sichern und Spielraum lassen, Entscheidungen treffen und Gegenargumente prüfen, Technologie nutzen und Verantwortung menschlich verankern.

Für Geschäftsführungen und HR liegt die zentrale Aufgabe darin, diese Anforderungen in konkrete Routinen und Rahmenbedingungen zu übersetzen. Führungskultur verändert sich nicht durch Leitbilder allein. Sie verändert sich, wenn Menschen im Alltag erleben, dass Vertrauen tatsächlich gewährt, Feedback angenommen, Fehler ausgewertet und Widerspruch respektiert wird.

Die Führungskraft der Zukunft verbindet drei Dimensionen:

- **Technologische Intelligenz**: KI-Kompetenz, Datenverständnis und digitale Transformationsfähigkeit.
- **Menschliche Intelligenz**: Empathie, Vertrauen, psychologische Sicherheit und Beziehungsfähigkeit.
- **Systemische Intelligenz**: Komplexität, Veränderung, organisationale Zusammenhänge und langfristige Perspektiven verstehen.

Die entscheidende Frage für 2027 lautet nicht: Welchen Führungsstil führen wir ein? Sondern: Welche Bedingungen schaffen wir, damit gute Führung im Alltag tatsächlich möglich wird?

Methodik und wissenschaftliche Einordnung

Dieses Whitepaper ist eine praxisorientierte Evidenzsynthese. Es bündelt ausgewählte Metaanalysen, systematische Reviews und aktuelle Forschungsarbeiten, die für Leadership-Entscheidungen im Jahr 2027 relevant sind. Die Auswahl ist thematisch fokussiert und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Wo Metaanalysen vorliegen, werden deren Ergebnisse und Grenzen benannt. Bei Reviews und konzeptionellen Arbeiten werden keine kausalen Wirkungen unterstellt.

Die Studien unterscheiden sich hinsichtlich Definitionen, Branchen, Ländern, Messinstrumenten und Studiendesigns. Insbesondere hohe Heterogenität, Querschnittsdaten und Selbstauskünfte begrenzen die Übertragbarkeit einzelner Befunde auf jedes Unternehmen. Die Empfehlungen dieses Whitepapers sind daher als evidenzinformierte Management-Implikationen zu verstehen, nicht als universelle Wirkungsversprechen.

Ausgewählte wissenschaftliche Quellen

Clark, R., Shaw, L. & Somoray, K. (2026). The Impact of Leadership in Fostering Work Engagement in Hybrid and Remote Work: A Meta-Analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, 33(4), 337–352. DOI: 10.1177/15480518261452306. https://doi.org/10.1177/15480518261452306

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. Personnel Psychology, 70(1), 113–165. DOI: 10.1111/peps.12183. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Huzooree, G., Doargajudhur, M., de Ruiter, C. & Dutot, V. (2026). A systematic and causal review of the link between leader-driven psychological safety and work outcomes. The Leadership Quarterly. DOI: 10.1016/j.leaqua.2026.102011. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2026.102011

Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J.-A. & Tarrats-Pons, E. (2026). Artificial Intelligence and Leadership in Organizations: A PRISMA Systematic Review of Challenges, Risks, and Governance Dynamics. Sustainability, 18(8), 4085. DOI: 10.3390/su18084085. https://doi.org/10.3390/su18084085

Voigt, H. I. & Timinger, H. (2025). Artificial Intelligence as a Leader: A Systematic Literature Review of the Status Quo and Future Challenges. Journal of Advanced Research in Leadership, 4(2), 16–34. DOI: 10.33422/jarl.v4i2.1191. https://doi.org/10.33422/jarl.v4i2.1191

Li, H. & Tian, F. (2026). Advancing Decision-Making through AI-Human Collaboration: A Systematic Review and Conceptual Framework. Group Decision and Negotiation, 35, Article 26. DOI: 10.1007/s10726-026-09980-1. https://doi.org/10.1007/s10726-026-09980-1

A systematic literature review (2026). Exploring the impact of inclusive leadership in hybrid teams. Cogent Business & Management. DOI: 10.1080/23311975.2026.2663579. https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2663579

Azila-Gbettor, E. M. et al. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. Heliyon, 10(2), e24134. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e24134. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134

Leadership and Employees' Mental Health Under Disruption (2026). A Scoping Review and Critical Interpretive Synthesis. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 16(9), 138. DOI: 10.3390/ejihpe16090138. https://doi.org/10.3390/ejihpe16090138

CIPD (2024). Trust and psychological safety: An evidence review – scientific summary. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2024-pdfs/8550-psychological-safety-scientific-summary.pdf

Kybos – Training und Coaching
Daniel Hetzer

An der Ziegelei 7
76476 Bischweier

0172-9115607

hetzer@kybos-training.de

www.kybos-training.de