



LEADERSHIP PERSPECTIVES

Future Leadership

Warum zukunftsfähige Führung bei uns selbst beginnt

Impressum

© Liz Mohn Stiftung, Gütersloh
Januar 2026

Herausgeberin

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0
www.liz-mohn-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Johannes Busold

Text und Konzeption

Martin Groß
Dr. Johannes Busold

Layout

Ines Meyer Illustration + Design

Lektorat

Tanja Gierecker

Bildnachweis

Tim Goger
Die Bilder sind beim Future Leadership
Training der Liz Mohn Stiftung entstanden

Druck

Gieselmann Druck und Medienhaus


Papier

Circleoffset, 100% Altpapier, zertifiziert mit dem
Blauen Engel und FSC Recycled

LEADERSHIP PERSPECTIVES

Future Leadership

Warum zukunftsfähige Führung bei uns selbst beginnt





1 WARUM FUTURE LEADERSHIP JETZT STRATEGISCH UNVERZICHTBAR IST

Die kommenden Jahre sind geprägt von einer seltenen Gleichzeitigkeit tiefgreifender Veränderungen – technologisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich, politisch und ökologisch.

Technologisch erleben wir beschleunigte Fortschritte in Künstlicher Intelligenz, Automatisierung, Biotechnologie und vernetzten Systemen. Fragile Lieferketten, neue Wettbewerbsfelder und sich verkürzende Geschäftsmodell-Lebenszyklen prägen die Wirtschaft. Gesellschaftlich wirken der demografische Wandel, Werteverstärkungen hin zu Sinnorientierung, Nachhaltigkeit und Diversität sowie zunehmende Fachkräfteengpässe. Politische und geopolitische Spannungen, veränderte Machtverhältnisse und regionale Konflikte mit globalen Auswirkungen erhöhen die Unsicherheit. Der Klimawandel ist als dauerhafte strategische Rahmenbedingung nicht mehr aus der Planung wegzudenken.

Diese Dynamik verläuft nicht in allen Bereichen gleich schnell und auch nicht durchgehend exponentiell – manche Entwicklungen explodieren förmlich, andere schleichen sich allmählich ein. Verflechtungen zwischen Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft und Politik hat es auch immer gegeben, doch heute wirken sie enger und unmittelbarer zusammen. Ein Konflikt auf einem anderen Kontinent kann binnen Stunden unsere Produktionspläne durchkreuzen. Ein viraler Post kann jahrelang aufgebaute Reputation in Minuten erschüttern. Neu ist die Gleichzeitigkeit mehrerer globaler Treiber und die Geschwindigkeit, mit der diese Wechselwirkungen sichtbar werden. Für Führungskräfte bedeutet das gestiegene Erwartungen, diese Komplexität zu übersetzen und in konstruktives Handeln zu verwandeln.

Future Leadership beschreibt in diesem Kontext die Fähigkeit von Führungskräften, Organisationen in einer vernetzten, volatilen und oft widersprüchlichen Welt wirksam zu gestalten – nicht primär durch neue Methoden, sondern durch ein hohes Maß an Selbstführung, Bewusstsein und Präsenz.

Erst auf dieser Grundlage können bestehende oder neue Methoden wie beispielsweise agile Frameworks, moderne Organisationsstrukturen oder partizipative Entscheidungsprozesse ihre volle Wirkung entfalten. Der Ansatz zielt darauf ab, sowohl die persönliche Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit als auch die Gestaltungskraft im System zu erhöhen.

Im Zusammenhang mit KI wird häufig betont, dass die ur-menschlichen Qualitäten – Empathie, Kreativität, ethisches Urteilsvermögen – uns auch in einer technologisch dominierten Welt relevant halten werden. Diese Sichtweise ist jedoch gefährlich verkürzt.

Viele Organisationen müssen nämlich feststellen, dass wir aktuell nicht besonders gut in dem sind, was uns eigentlich menschlich macht.

Unser Nervensystem ist nicht dafür ausgelegt, dauerhaft mit diesem Ausmaß an Unvorhersehbarkeit und Informationsdichte zu leben. Führungskräfte berichten von einem ständigen Druck, sich innerlich abzusichern – sei es aufgrund von Zeitdruck, Überlast, hoher Konfliktdichte oder politischen Debatten. Unter diesem Dauerstress schalten Menschen nicht selten in den Überlebensmodus – und genau dann verschwinden jene Qualitäten, die uns angeblich unersetzbar machen. Wir werden reaktiv statt reflektiert, defensiv statt offen, kontrollierend statt vertrauend. Verhaltensweisen, die vermutlich jeder von sich selbst kennt. Hier braucht es also scheinbar gezielte Entwicklung, die bisherige Leadership-Programme bestenfalls teilweise abdecken.

Die Dynamik unserer Zeit ist kein reines Risiko, sondern kann ein strategischer Hebel sein.

Unternehmen, Verwaltungen und Kultureinrichtungen, die ihre Führungskräfte gezielt auf die dazu notwendigen (ur-menschlichen) Kompetenzen ausrichten, gewinnen schnellere Anpassungsfähigkeit, höhere Innovationskraft, größere Attraktivität für Talente und eine resilientere Wertschöpfungskette.

Die Alternative ist teuer: Führungskräfte ohne Zukunftskompetenzen bleiben im Tagesgeschäft verhaftet, Innovationsprozesse versanden, Talente wandern ab und technologische Potenziale bleiben ungenutzt. Future Leadership ist deshalb kein Luxus und kein isoliertes HR-Projekt, bzw. der nächste Trend im Bereich Führung – es ist das Fundament organisationaler Zukunftsfähigkeit in einer Welt, die nicht nur schneller, vernetzter und widersprüchlicher wird, sondern auch immer höhere Ansprüche an uns stellt.

Schauen wir uns an, was das konkret bedeutet –
was ist der Anspruch an Future Leadership?





2 DIE FUTURE LEADERSHIP-KOMPETENZEN

Die folgenden zehn Fähigkeiten bilden die Grundlage wirksamer Führung in einer beschleunigten, komplexen Welt. Jede Fähigkeit ist einzeln entwickelbar, ihre volle Wirkung entfalten sie jedoch im Zusammenspiel. Große Think-Tanks und einschlägige Institutionen (z. B. Harvard, McKinsey, WEF, Gartner u.a.) sehen diese Kompetenzen übereinstimmend als zentral für zukunftsfähige Führung – wenn die Entwicklung systemisch eingebettet und mit Transfermechanismen versehen wird. Die Auflistung folgt keiner besonderen Reihenfolge:

1. Metakognitive Fähigkeiten & kritisches Denken

Bewusstes Beobachten des eigenen Denkens, systematisches Hinterfragen von Annahmen, Erkennen von Denkmustern und dadurch Wahlfreiheit im Denken gewinnen.

- ▶ Inwiefern bist du mit deiner eigenen Denkweise identifiziert – und was wird sichtbar, wenn du einen Schritt zurücktrittst?

2. Ambiguitäts- & Paradoxiekompetenz

Fähigkeit, Mehrdeutigkeit und widersprüchliche Anforderungen auszuhalten und Spannungsfelder produktiv zu nutzen.

- ▶ Wie gehst du innerlich mit der Spannung zwischen Sicherheit und Möglichkeit um?

3. Emotionale Intelligenz & psychologische Sicherheit

Eigene Emotionen regulieren, andere empathisch erfassen und einen sicheren Rahmen schaffen, in dem Offenheit und Lernen möglich sind.

- ▶ Wie sicher fühlen sich Menschen in deiner Gegenwart, echt zu sein?

4. Präsenz & Facilitation

In Gruppensituationen eine klare, strukturierende Präsenz einbringen und Räume moderieren, die Beteiligung, Kreativität und Verantwortungsübernahme fördern.

- ▶ Welche Qualität hat der Raum, den du durch deine Präsenz eröffnungst?

5. Digitale Anpassungsfähigkeit & KI-Kompetenz

Potenziale digitaler Tools und KI erkennen, kritisch bewerten, adaptiv testen und gezielt in Arbeits- und Entscheidungsprozesse integrieren.

- ▶ Wie schaffst du in deinem Team Räume, um mit neuen Technologien experimentieren und daraus lernen zu können?

6. Systemisches & vernetztes Denken

Wechselwirkungen, Rückkopplungen und Ursachenketten in komplexen Systemen erkennen und Interventionen so gestalten, dass sie nachhaltige Wirkung entfalten.

- ▶ Welche Strukturen in deinem Umfeld halten das Problem, das du lösen willst, unbewusst am Leben?

7. Innovations- & Experimentierfreude

Kalkuliertes Ausprobieren, Hypothesen testen und aus Fehlschlägen lernen, um schnelle Erkenntnisse und Innovationen zu erzielen.

- ▶ Wann hast du zuletzt etwas riskiert, um wirklich Neues zu lernen?

8. Selbstregulation & Resilienz

Eigene Belastung und Energie bewusst steuern, Widerstandsfähigkeit kontinuierlich trainieren und unter Druck klar und handlungsfähig bleiben.

- ▶ Welche inneren Mechanismen greifen, wenn du unter Druck gerätst – und dienen sie dir heute noch?

9. Kollektive Führung & Co-Creation

Verantwortung teilen, partizipative Entscheidungsprozesse ermöglichen und kollektive Intelligenz nutzen.

- ▶ Wie sehr vertraust du darauf, dass gemeinsam mehr entsteht als allein?

10. Sinnstiftung & Narratives Leadership

Orientierung und Motivation durch klare Wertekommunikation und nachvollziehbare Geschichten, die Handlungen erklären und verbinden.

- ▶ Welche Geschichten erzählst du – und welchen Sinn stiften sie für andere?



3 WIE FUTURE LEADERSHIP ENTWICKELT WERDEN KANN

In vielen Leadership-Programmen dominiert nach wie vor der Toolismus: Modelle, Frameworks, Leitfäden, Checklisten. Wer nur genug davon studiere, werde schon irgendwie führen können, denn er müsse sie dann ja nur noch anwenden – so die stille Hoffnung zahlloser Leadership-Programme. Leider ist das ungefähr so, als würde man glauben, durch das Lesen von Kochbüchern satt zu werden.

Future Leadership dagegen ist weniger ein Wissens- als ein Bewusstseinsprozess.

Es geht nicht darum, noch mehr Methoden zu erlernen, sondern darum, sich selbst zum Untersuchungsobjekt zu machen – im Denken, Fühlen und Handeln. Führung in komplexen Systemen beginnt dort, wo Menschen bereit sind, sich selbst zu beobachten, während sie handeln. Diese Fähigkeit zur Metakognition ist so unspektakulär wie revolutionär. Denn sie zwingt uns, aus dem Reaktivmodus auszusteigen und Verantwortung zu verkörpern.

In einer Arbeitswelt, die von Beschleunigung, Verdichtung und ständiger Verfügbarkeit geprägt ist, ist diese Art der Selbstbeobachtung selten möglich. Unter Druck reduziert sich eben oft die Bewusstheit, Automatismen übernehmen, strategisches Denken wird zum Survival Game. Zumal haben die meisten Menschen die für einen Bewusstseinsprozess notwendige Art der Reflexion bzw. Kontemplation schlichtweg nicht gelernt. Darum braucht es gezielte Erfahrungsräume, in denen Führungskräfte aus dem Reaktivmodus heraustreten und ihr eigenes Wahrnehmen, Entscheiden und Kommunizieren bewusst erforschen können. Future Leadership fordert hier das bewusste Innehalten. Die Fähigkeit, den Moment auszuhalten, bevor man reagiert. Die Bereitschaft, wahrzunehmen, was in einem selbst geschieht, Spannungsfelder emotional zu navigieren, Identifikation und Ego-Mechanismen zu transzendieren, um dann klar, präsent und zielstrebig in Kontakt zu treten. Führung wird dadurch nicht sanfter, aber wahrhaftiger.

Ein solcher Entwicklungsprozess ist häufig leider langsamer, als es die meisten Führungskräfte (oder HR-Verantwortliche) gerne hätte. Denn Erkenntnisgewinn ist nicht planbar wie Wissensvermittlung. Es braucht persönliche Tiefe, Bereitschaft und Mut, bei sich selbst hinzuschauen, sich nicht hinter Tools und Techniken zu verstecken, und vor allem auch Trainer:innen, die das, was sie vermitteln, verkörpern und nicht nur verstehen. Außerdem fühlt es sich unter Kollegen bzw. in Teams, die das nicht gewohnt sind, bisweilen komisch an, einen echten „Safe Space“ im Rahmen eines Leadership-Programmes aufzubauen – nicht selten reagieren Menschen aus Selbstschutz mit Abwehrhaltung, wollen „einfach nur ihre Arbeit machen“. Hier braucht es Fingerspitzengefühl und anschlussfähige Kommunikation.

Der didaktische Anspruch, die Tiefe des Safe Space und die persönliche Reife, die mit einem solchen Entwicklungsprozess eingefordert werden, stellen also nicht nur die Führungskräfte selbst, sondern auch viele HR-Bereiche vor große Herausforderungen: Einerseits soll Führungskräfteentwicklung ein strategischer Hebel zur Zukunftssicherung, Effizienzsteigerung oder Talent-Retention sein; andererseits scheut man oft das Risiko, das mit einem wirklich transformativen Setup verbunden ist.

Wie sieht ein solches Setup aus?

Wirksame Programme zeichnen sich durch eine erfahrungsbasierte Didaktik aus, die für viele auf den ersten Blick unkonventionell wirkt, aber zuverlässig zu einer veränderten Haltung führt. Sie verbinden in der Regel drei Ebenen:

- ▶ **Persönliche Entwicklung**, in der Selbstführung, emotionale Kompetenz und Resilienz nicht theoretisch diskutiert, sondern praktisch erfahren werden – d.h. Methoden mit Körpereinsatz, Konfrontation mit Spannungsfeldern, Introspektionsübungen, Nervensystemregulation, und herausfordernde Reflexion mit Coaching zur Begleitung.
- ▶ **Soziale und psychologisch sichere Lernräume**, in denen Führungspersonen bzw. -teams gemeinsam reflektieren, Vertrauen und tiefere Verbindung aufbauen und neugierig sein dürfen. Hier benötigt jede Gruppe also Teambuilding, Räume für Verletzlichkeit, absolute Konsequenzfreiheit und Verschwiegenheit.
- ▶ **Systemische Integration**, indem z. B. Feedback und Lernzyklen institutionalisiert werden, strukturelle Widersprüche aufgedeckt und adressiert werden und echte Führungsherausforderungen idealerweise direkt im Rahmen des Programms gelöst werden, sodass Führungskräfte nicht nur maximalen Mehrwert erfahren, sondern sich die Programminhalte auch kulturell verankern.

Organisationskultur und System tragen maßgeblich zum Erfolg einer Future Leadership-Praxis bei.

Individuelle Entwicklung ist schön, aber zwecklos, wenn das System dagegen arbeitet. Man kann nicht „achtsam führen“ in einer Organisation, die Überlastung belohnt. Man kann keine Verantwortung kultivieren in einer Struktur, die Fehler bestraft. Und man kann kein Vertrauen aufbauen in einem Klima, das Sicherheit mit Kontrolle verwechselt.

Viele Symptome, die Führungskräfte heute beklagen – Change-Müdigkeit, schwelende Konflikte, Mangel an Eigenverantwortung im Team – sind keine zufälligen Probleme. Sie sind systemlogisch. Menschen verhalten sich vernünftig und angepasst in dem System, das sie umgibt. Und wenn z. B. Angst vor Ablehnung, Versagen oder Kontrollverlust die vorherrschende Währung ist, dann wird Angst eben zur Organisationsform – und damit zum Ausgangspunkt vieler Symptome.

So, wie ich auf individueller Ebene meine psychologischen Muster erkennen und reflektieren kann, kann ich das auch auf struktureller Ebene in einer Organisation.

Future Leadership begreift die Organisation selbst als Lernsystem, das seine Muster erkennen und verändern kann.

In einem solchen System ist Lernen grundsätzlich nur möglich, wenn Menschen sich sicher genug fühlen, Fehler zuzugeben, Fragen zu stellen und Unwissen zu zeigen – kurz: wenn psychologische Sicherheit herrscht. Sie ist deshalb kein “Soft Skill”, sondern strukturelle Voraussetzung für Erfolg. Erst darauf können Authentizität und radikale Selbstverantwortung wurzeln – und das, was als persönlicher Future Leadership Entwicklungsprozess beginnt, in die Kultur der Organisation hineinwachsen.

Und ganz wichtig: Future Leadership ist dabei keine “neue Art der Führung” – keine Gegenbewegung zu dem, was bisher war, getreu dem Motto „ich erkläre dir jetzt mal endlich, wie der Hase führungstechnisch läuft“. Es ist vielmehr ein Wiederentdecken von dem, was ohnehin schon in uns angelegt ist, eine Ergänzung, eine Erweiterung des Betriebssystems, was uns zusätzlich mit Datenpunkten versorgt, sodass wir noch agiler, resilienter und zielführender unterwegs sein können.

Wo diese Haltung in der Führung greift, verändern sich Dynamiken spürbar. Zum Beispiel werden Konflikte nicht länger vermieden, sondern genutzt. Verantwortung wird geteilt, statt verteilt. Führungskräfte erleben Entlastung, weil Vertrauen zum verbindenden Element wird.

Future Leadership ist kein Führungsstil und keine Ideologie, sondern eine Einladung, Führung als lebendigen Lernprozess zu begreifen – in uns selbst und in unseren Organisationen.

Es verbindet bewusste Selbstführung mit Handlungsfähigkeit unter Komplexität und schafft so Zukunftskompetenz, die sich nicht aus Methoden speist, sondern aus Haltung.

LIZ MOHN
STIFTUNG



Creating
Leadership
Structures



Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de
Telefon: +49 5241 2133-120

Liz Mohn Stiftung

Die gemeinnützige Liz Mohn Stiftung ist in den Handlungsfeldern International Relations, Creating Leadership Cultures, Power of Culture und Global Talents aktiv. Ein besonderes Anliegen von Liz Mohn und der Stiftung ist es, Brücken der Verständigung über Sprachen und Grenzen hinweg zu bauen und auf diese Weise Menschen aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen, mit verschiedenen Professionen und Positionen sowie aus verschiedenen Generationen in den Dialog zu bringen.

Weitere Informationen: www.liz-mohn-stiftung.de

Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de