Chef:inspection

Wer führen will, muss Zukunft können

Von Dr. Tanja Wielgoß
Co-Gründerin & Geschäftsführerin von Stella Circle



Dr. Tanja Wielgoß, Co-Gründerin & Geschäftsführerin der Beratungsagentur Stella Circle
Bildquelle: Ludmilla Parsyak, Fraunhofer IAO

21. Oktober 2025.

Wenn es ein durchgängiges Bewusstsein in der deutschen Wirtschaft in den zurückliegenden fünf Jahren gegeben hat, dann war es das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Transformation.

Die Transformation

- zur Verwendung nachhaltiger Rohstoffe,
- zu einem beruflichen Umgang, der mehr als bislang auf die Menschen einzahlt,
- zur Digitalisierung
- oder nach COVID das Bewusstsein für eine Transformation der politischen Systeme, um Glaubhaftigkeit und Vertrauen wieder aufzubauen.

Fünf Jahre später sieht die Realität ernüchternd aus: Viel Energie ist verpufft, viele Maßnahmen versandet; nicht selten haben teure Standortkosten, veraltete Marktregeln, lähmende Politik

und Bürokratie mögliche Veränderungen erstickt. Oder äußere Faktoren waren für Entscheider:innen Grund genug, doch nicht voranzugehen. Chefentscheider:innen wirken heute ausgelaugt. Kaum jemand will etwas von Transformation hören. Der Mut zur Veränderung ist entschwunden – und damit auch die Vorstellung von Zukunft. Nur sehr wenige sprechen darüber, wie das Bild von morgen aussehen soll.

Womöglich hat Covid hier seine Spuren hinterlassen. In der Pandemie wurde fast überall nur ad hoc geführt – Mitarbeitende wurden von Woche zu Woche vertröstet, Perspektiven blieben vage. Das hat ausgelaugt und verhindert, sich wirklich auf neue Realitäten einzustellen. Dabei gab es auch Gegenbeispiele: Teams, deren Führung frühzeitig Klarheit geschaffen hat mit einem gemeinsamen Zielbild für ein virtuelles Arbeiten über einen Zeitraum von 12 Monaten statt 2 Wochen. Diese Teams kamen dann nicht mehr umhin, die jeweiligen Bedürfnisse zu berücksichtigen und den Arbeitsalltag entsprechend zu gestalten. Dort entstanden Energie, Ausrichtung, Vertrauen und die Fähigkeit, nach der Krise, das Erlernte produktiv weiter zu nutzen – bis heute. Leider sind solche Beispiele in der Minderheit.

Während Technologien derzeit exponentiell wachsen, Märkte sich radikal verschieben und ganze Industrien vor radikalen Umbrüchen stehen, stecken viele Unternehmen im Verwaltungsmodus. Es wird angesichts der multiplen Krisen „auf Sicht gefahren“, als wäre das eine Tugend. **Fast 40% der CXOs haben laut Transformationsindex des Fraunhofer Instituts kein Zielbild für die Zukunft ihres Unternehmens.** Das Gleiche können wir für Politiker:innen und die Zukunft Europas feststellen. Das ist ein Offenbarungseid. **Wer nicht wagt, über die Zukunft zu sprechen, hat sich längst von ihr verabschiedet**. Wer Zukunft nicht beschreibt, weiß nicht, wohin Führung gestalten soll. Kurzum: Wer über Zukunft nicht spricht, wird sich wohl seinen Führungsanspruch absprechen lassen müssen, vor allem aber verliert sie oder er seine Mitarbeitenden.

Viele Executives haben noch nie über Zukunft gesprochen. Stattdessen: Excel-Sheets, Planerfüllung oder operative Hektik. Hier wird deutlich, dass es Unterschiede im Rollenverständnis gibt. **Denn Führung beginnt nicht mit Kennzahlen – sie beginnt mit einem Bild der Zukunft.**

Starke Führungskräfte denken vom Ende her: Sie stellen nicht die Frage, *was heute getan werden muss*, sondern *was morgen erreicht sein soll*. Sie entwickeln – im besten Fall mit den klugen Köpfen ihres Unternehmens zusammen – ein Zielbild, ein „Sonniges Soll“, das Orientierung gibt – für Entscheidungen, für Kommunikation, für das Team. Vision ist kein Luxus, sondern Führungsinstrument. Ein Zukunftsbild ist kein Selbstzweck. Es mobilisiert, es richtet aus, es macht Fortschritt messbar. Nur so wird aus Führung auch Gestaltung.

Führung heißt gestalten – nicht nur verwalten.
Die Zeiten, in denen operative Exzellenz allein ausreichte, sind vorbei und haben wahrscheinlich nie existiert. Zukunft entsteht nicht durch Optimierung, sondern durch Mut zur Gestaltung. Führungskräfte, die auf Sicht fahren, stabilisieren den Status quo und das heißt in Zeiten rasanten Wandels, sie verlieren an Boden. Dabei besteht heute, wie selten zuvor, die Möglichkeit, Zukunft mitzugestalten. Wer führt, muss bereit sein, Dinge neu zu denken, mutige Entscheidungen zu treffen und: Verantwortung zu übernehmen – auch wenn sie unbequem ist.

Führung braucht Haltung.
Karrierepläne und Lebensläufe sind irrelevant, wenn Haltung fehlt. Denn Führung ist eine Frage der inneren Klarheit. Wer weiß, wofür er oder sie steht, trifft bessere Entscheidungen – auch unter Druck. Haltung zeigt sich nicht auf der Bühne, sondern im Alltag: in schwierigen Gesprächen, bei Zielkonflikten oder wenn es darum geht, gegen Widerstände Position zu beziehen.

Führung trägt Verantwortung für das Ganze.
Führung endet nicht an der Werksgrenze oder im Quartalsbericht. Sie umfasst wirtschaftliche, soziale und ökologische Verantwortung. Die Zukunft Deutschlands – und Europas – wird nicht allein durch Profitabilität entschieden, sondern durch die Fähigkeit, Stabilität, Teilhabe, ökologische Balance, demokratische Qualität und Wohlstand zusammenzudenken. Wer führt, muss in Systemen denken – nicht in Silos.

Führung wirkt durch andere.
Eine Führungskraft ist nicht groß, weil sie alles selbst kann – sondern weil sie andere groß macht. Empowerment, Mentoring, Netzwerke, sichtbare Vorbilder: Das sind keine Soft Skills, sondern Kernaufgaben moderner Führung. Wer nicht dafür sorgt, dass andere wachsen, wird selbst bald irrelevant sein.

Führung ist menschlich – und sinngetrieben.
Am Ende geht es nicht nur um Effizienz, sondern um Sinn. Nur wer weiß, was ihn oder sie wirklich trägt, kann authentisch und langfristig führen. Menschlichkeit ist kein Gegensatz zu Leistung. Im Gegenteil: Sie ist Voraussetzung für Vertrauen, Loyalität und Wirkung.

Dr. Tanja Wielgoß ist Co-Gründerin und Geschäftsführerin der Beratungsagentur Stella Circle und unterstützt mit ihrer Arbeit Führungskräfte im C-Level sowie angehende oder ehemalige Führungskräfte bei Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Mithilfe des C-Level Lifecycle® analysiert Stella Circle die berufliche Situation ihrer Mitglieder und bietet maßgeschneiderte, individuelle Unterstützung. Über ein sorgfältig kuratiertes Dienstleisterportfolio ist Stella Circle in der Lage, den Erfolg und die persönliche Entfaltung der Mitglieder durch ein breites Experten-Sparring zu fördern. Stella Circle wurde 2023 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin.

www.stellacircle.com

Pressekontakt

media@stellacircle.com • Stella Circle GmbH • Rosenstraße 2 • 10178 Berlin • Germany