

Dr. M.-J. Fischer

Führung in Zeiten des Wandels

Analyse zu Führungsmustern in Transformationsphasen

Whitepaper

Dokumententyp
Strategische Analyse

Datum
September 2025

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Executive Summary	2
1. Einleitung und Problemstellung	3
1.1 Begriffsbestimmung: Transformation vs. Veränderung.....	3
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Transformationale Führung (Bass & Avolio).....	4
2.2 Situative Führung (Hersey & Blanchard).....	4
2.3 Kotters 8-Stufen-Modell des Wandels.....	5
3. Führungsmuster in Transformationsphasen	6
3.1 Wirksame Führungsmuster.....	6
Visionskommunikation	6
Psychologische Sicherheit schaffen	6
Adaptives Führungsverhalten.....	6
3.2 Dysfunktionale Führungsmuster.....	7
4. Typologisierung: Führungstypen im Wandel.....	8
5. Phasenmodell der transformationalen Führung.....	9
6. Die emotionale Dimension von Wandelführung.....	10
6.1 Phasen emotionaler Reaktion auf Wandel	10
6.2 Empathische Führungskommunikation	11
7. Handlungsempfehlungen.....	12
7.1 Strategische Empfehlungen	12
7.2 Operative Empfehlungen	12
7.3 Persönliche Führungsentwicklung	13
8. Fazit	14
Ausgewählte Literaturhinweise.....	15
Rechtlicher Hinweis / Disclaimer	16

Executive Summary

Organisationaler Wandel gehört zu den konstantesten Herausforderungen moderner Unternehmen. Ob digitale Transformation, Restrukturierung, kultureller Wandel oder strategische Neuausrichtung – Führungskräfte müssen in Phasen hoher Unsicherheit handlungsfähig bleiben, Orientierung vermitteln und Menschen durch Veränderung begleiten.

Diese Analyse untersucht zentrale Führungsmuster, die sich in Transformationsphasen als wirksam oder kontraproduktiv erwiesen haben. Auf Basis etablierter Führungstheorien und empirischer Befunde werden praxistaugliche Empfehlungen abgeleitet.

Wirksame Führung in Transformationsphasen ist kein starres Stilmerkmal – sie ist das Ergebnis bewusster Anpassung an Kontext, Reife und Wandelphase einer Organisation.

1. Einleitung und Problemstellung

Unternehmen befinden sich heute in einem Umfeld permanenter Diskontinuität. Technologischer Fortschritt, geopolitische Verschiebungen und veränderte Erwartungshaltungen von Mitarbeitenden und Kunden erzwingen laufende Anpassungen auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene.

Die zentrale Frage dieser Untersuchung lautet: Welche Führungsmuster erweisen sich in Transformationsphasen als besonders wirksam, und welche Fehler treten häufig auf?

1.1 Begriffsbestimmung: Transformation vs. Veränderung

Eine grundlegende Unterscheidung ist die zwischen inkrementellem Wandel (Veränderung) und tiefgreifender Transformation. Erstere umfasst graduelle Anpassungen innerhalb bestehender Strukturen. Letztere bezeichnet eine fundamentale Neudefinition von Geschäftsmodell, Kultur oder Identität der Organisation.

Inkrementelle Veränderung	Tiefgreifende Transformation
Anpassung innerhalb bestehender Logiken	Brechung bestehender Logiken
Kontinuität des Kerns bleibt erhalten	Kern der Organisation wird neu definiert
Planbar und schrittweise umsetzbar	Emergent, iterativ, schwer planbar
Führung als Manager	Führung als Sinnstifter und Architekt
Widerstand moderat	Widerstand strukturell und emotional hoch

2. Theoretische Grundlagen

Die Führungsforschung hat eine Vielzahl von Ansätzen hervorgebracht, die für Transformationsphasen relevante Erklärungsrahmen liefern. Im Folgenden werden drei besonders einschlägige Modelle vorgestellt.

2.1 Transformationale Führung (Bass & Avolio)

Das Konzept der transformationalen Führung beschreibt Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden durch eine überzeugungsstarke Vision, inspirierende Kommunikation und intellektuelle Stimulation motivieren – jenseits bloßer Anreiz-Leistungs-Transaktionen.

Dimension	Beschreibung	Relevanz im Wandel
Idealized Influence	Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit	Schafft Vertrauen in unsicheren Phasen
Inspirational Motivation	Vermittlung einer klaren Vision	Orientierung bei hoher Ambiguität
Intellectual Stimulation	Hinterfragen bestehender Annahmen	Fördert Anpassungsbereitschaft
Individualized Consideration	Eingehen auf Einzelne	Reduziert emotionalen Widerstand

2.2 Situative Führung (Hersey & Blanchard)

Das situative Führungsmodell postuliert, dass es keinen universell optimalen Führungsstil gibt. Stattdessen sollte der Stil an die Reife (Kompetenz und Engagement) der Mitarbeitenden angepasst werden. In Transformationsphasen ist dies besonders relevant, da Unsicherheit die wahrgenommene Kompetenz auch erfahrener Mitarbeitender kurzfristig reduzieren kann.

Reifegrad Mitarbeitende	Empfohlener Führungsstil
Gering (M1): Wenig Kompetenz, hohe Motivation	Dirigieren: klare Anweisungen, enge Steuerung
Moderat (M2): Wachsende Kompetenz, sinkende Motivation	Coachen: erklären, überzeugen, fördern
Hoch (M3): Hohe Kompetenz, variable Motivation	Partizipieren: beteiligen, unterstützen
Sehr hoch (M4): Hohe Kompetenz und Motivation	Delegieren: Verantwortung übertragen

2.3 Kotters 8-Stufen-Modell des Wandels

John Kotters einflussreiches Modell beschreibt acht sequentielle Schritte erfolgreicher Transformation. Studien zeigen, dass das Überspringen früher Phasen – insbesondere der Dringlichkeitserzeugung und des Aufbaus einer Führungskoalition – zu den häufigsten Ursachen des Scheiterns zählt.

Phase	Kernaufgabe	Typischer Führungsfehler
1. Dringlichkeit erzeugen	Problemsensibilisierung	Bedrohung verharmlosen
2. Führungskoalition bilden	Verbündete gewinnen	Alleine vorangehen
3. Vision entwickeln	Zielbild klären	Vision zu abstrakt/vage
4. Vision kommunizieren	Botschaft multiplizieren	Einmalige Kommunikation
5. Handlungsräume schaffen	Hindernisse beseitigen	Strukturen unverändert lassen
6. Kurzfristige Erfolge	Sichtbare Fortschritte sichern	Zu früh nachlassen
7. Erfolge konsolidieren	Momentum erhalten	Triumph zu früh feiern
8. Wandel verankern	Kulturelle Integration	Veränderung nicht in Kultur überführen

3. Führungsmuster in Transformationsphasen

3.1 Wirksame Führungsmuster

Auf Basis empirischer Befunde lassen sich mehrere Führungsverhaltensweisen identifizieren, die während Transformationsprozessen konsistent positive Ergebnisse erzeugen.

Visionskommunikation

Führungskräfte erfolgreicher Transformationen kommunizieren das „Warum“ vor dem „Wie“. Eine klare, emotional anschlussfähige Vision schafft Orientierung, wenn Routinen wegbrechen. Entscheidend ist die Konsistenz der Botschaft über alle Ebenen und Kanäle hinweg.

"People don't resist change. They resist being changed." – Peter Senge

Psychologische Sicherheit schaffen

Transformationen erfordern von Mitarbeitenden, Gelerntes aufzugeben und Neues auszuprobieren. Dies setzt psychologische Sicherheit voraus – die Überzeugung, dass man Risiken eingehen, Fehler eingestehen und Fragen stellen kann, ohne negative Konsequenzen zu fürchten.

- Aktive Fehlerkultur vorleben und Lernschleifen normalisieren
- Ambiguität ansprechen, statt sie zu verschweigen
- Partizipative Entscheidungsformate einsetzen

Adaptives Führungsverhalten

Adaptive Führung (Heifetz & Linsky) unterscheidet zwischen technischen und adaptiven Herausforderungen. Erstere sind durch Expertenwissen lösbar; letztere erfordern Veränderungen in Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen.

- Zwischen Balkon- und Tanzflächenperspektive wechseln
- Spannungsfelder bewusst aushalten, statt vorschnell zu lösen
- Verantwortung an das System zurückgeben

3.2 Dysfunktionale Führungsmuster

Neben wirksamen Verhaltensweisen lassen sich typische Führungsfehler identifizieren, die Transformationsprozesse nachhaltig gefährden.

Dysfunktionaler Muster	Auswirkung
Heroische Einzelkämpfermentalität	Isoliert Führung, verhindert Koalitionsbildung
Kommunikationsvakuum	Fördert Gerüchte, erhöht Unsicherheit
Zu frische Entscheidungen	Verhindert Identifikation und Commitment
Fokus nur auf Struktur, nicht auf Kultur	Veränderung bleibt oberflächlich
Tempo-Ungeduld (überhastetes Vorgehen)	Burn-out, Erschöpfung, stiller Rückzug
Premature Celebration	Momentum bricht zusammen, Rückfall droht

4. Typologisierung: Führungstypen im Wandel

Unterschiedliche Persönlichkeiten und Kompetenzprofile prägen, wie Führungskräfte auf Transformationsphasen reagieren. Die folgende Typologisierung ist idealtypisch und dient der Reflexion, nicht der Etikettierung.

Typus	Stärken im Wandel	Risiken im Wandel
Der Visionsstrategie	Gibt Richtung, schafft Sinn, inspiriert	Verliert sich im Abstrakten, vernachlässigt Operatives
Der Stabilitätsanker	Vermittelt Sicherheit, bewahrt Kontinuität	Kann Notwendigkeit von Wandel nicht vermitteln
Der Beziehungsmanager	Hält Team zusammen, baut Vertrauen	Meidet Konflikte, verzögert notwendige Entscheidungen
Der Umsetzungsexperte	Macht Wandel operativ konkret	Verliert Vision aus den Augen, fokussiert auf Prozesse
Der Krisennavigator	Handelt entschlossen unter Druck	Versachlicht zu stark, vernachlässigt Emotion

5. Phasenmodell der transformationalen Führung

Transformationsphasen erfordern unterschiedliche Führungsschwerpunkte. Das folgende Modell orientiert sich an den psychologischen Dynamiken, die Veränderungsprozesse typischerweise begleiten.

Phase	Charakteristik	Führungsaufgabe
Auftauen (Unfreeze)	Unsicherheit, Verlustangst, Widerstand	Dringlichkeit erzeugen, Empathie zeigen, Sinn stiften
Verändern (Change)	Orientierungssuche, experimentelles Handeln	Begleiten, ermächtigen, Lernräume schaffen
Stabilisieren (Refreeze)	Integration neuer Routinen, Identitätsarbeit	Veränderung in Struktur und Kultur verankern

Jede Phase erfordert eine deutliche Verschiebung im Führungsverhalten. Führungskräfte, die in der Auftauphase dirigieren statt empathisch begleiten, verlieren das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden nachhaltig.

6. Die emotionale Dimension von Wandelführung

Veränderungsprozesse sind nicht primär rational – sie sind zutiefst emotional. Die Kübler-Ross-Kurve, ursprünglich für Trauerprozesse entwickelt, findet in der Organisationspsychologie breite Anwendung zur Erklärung individueller Reaktionen auf Wandel.

6.1 Phasen emotionaler Reaktion auf Wandel

Phase	Typische Reaktionen	Führungsinterventionen
Schock / Verneinung	Lähmung, Ablehnung, Unglauben	Präsenz zeigen, Fakten klar benennen
Wut / Widerstand	Kritik, Schuldzuweisungen, Geiztheit	Aktiv zuhören, Bedenken ernst nehmen
Verhandlung	Bargaining, Kompromissuche	Partizipation ermöglichen, Handlungsoptionen bieten
Depression	Rückzug, Demotivation, Zweifel	Individuelle Begleitung, Coaching, Sinnvermittlung
Akzeptanz	Offenheit, Neugier, Engagement	Bestätigen, Fortschritt sichtbar machen

6.2 Empathische Führungskommunikation

Studien zeigen, dass emotionale Intelligenz (Goleman) einer der stärksten Prädiktoren für Führungserfolg in Transformationsphasen ist. Besonders relevant sind:

- Selbstwahrnehmung: Erkennen eigener emotionaler Reaktionen auf den Wandel
- Empathie: Perspektive-Übernahme, besonders bei starkem Widerstand
- Emotionsregulation: Ruhe und Zuversicht ausstrahlen trotz persönlicher Unsicherheit
- Soziale Kompetenz: Vertrauensbeziehungen aktiv pflegen und Koalitionen bauen

7. Handlungsempfehlungen

Auf Basis der vorangegangenen Analyse werden im Folgenden konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in Transformationsphasen formuliert.

7.1 Strategische Empfehlungen

▶ **Vision co-kreieren:**

Binden Sie Schlüsselakteure frühzeitig in die Entwicklung des Zielbilds ein. Gemeinsam entwickelte Visionen haben eine wesentlich höhere Identifikationskraft als top-down verordnete.

▶ **Kommunikationsstrategie aufbauen:**

Einmalige große Ankündigungen reichen nicht. Planen Sie kontinuierliche, mehrkanalige Kommunikation – mit Rückkopplungsschleifen.

▶ **Quick Wins sichern:**

Identifizieren Sie frühzeitig Bereiche, in denen sichtbare Erfolge möglich sind. Diese sind entscheidend für die Aufrechterhaltung des Momentums.

7.2 Operative Empfehlungen

▶ **Widerstand als Information nutzen:**

Widerstand signalisiert nicht Versagen, sondern ungelöste Fragen und unbefriedigte Bedürfnisse. Nutzen Sie ihn als Datenquelle für die Nachsteuerung.

▶ **Psychologische Sicherheit institutionalisieren:**

Etablieren Sie regelmäßige Formate für offenen Dialog – Town Halls, Team-Retrospektiven, anonymes Feedback.

▶ **Führungscoalition pflegen:**

Investieren Sie regelmäßig in die Ausrichtung und Kohäsion Ihres Führungsteams. Inkonsistente Botschaften verschiedener Führungskräfte untergraben Vertrauen massiv.

7.3 Persönliche Führungsentwicklung

Kompetenzfeld	Entwicklungsmaßnahme	Zeithorizont
Emotionale Intelligenz	Coaching, 360-Grad-Feedback	6–12 Monate
Visionskommunikation	Storytelling-Training, Rhetorik-Coaching	3–6 Monate
Changemanagement	Zertifizierungsprogramm, Peer Learning	6–18 Monate
Resilienz	Mindfulness, Supervision, Mentoring	Fortlaufend
Adaptives Denken	Design Thinking, Szenarioplanung	3–6 Monate

8. Fazit

Führung in Zeiten des Wandels ist eine der anspruchsvollsten Führungsaufgaben überhaupt – weil sie gleichzeitig strategische Klarheit, emotionale Intelligenz, kommunikative Konsistenz und persönliche Resilienz erfordert.

Die Forschung zeigt deutlich: Erfolgreiche Transformationen scheitern selten an fehlenden Strategien oder Technologien. Sie scheitern an menschlicher Seite: mangelndem Vertrauen, ungeklärten Bedürfnissen, inkonsistenter Kommunikation und unzureichender Führungskoalition.

Führungskräfte, die bereit sind, den eigenen Stil flexibel an Phasen und Personen anzupassen, die Widerstand als Information begreifen und die psychologische Sicherheit als strategische Ressource sehen – diese Führungskräfte gestalten Wandel. Alle anderen erleiden ihn.

Wirksame Wandelführung beginnt nicht mit einer Strategie. Sie beginnt mit der Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten – und andere zu ermächtigen, es ebenfalls zu tun.

Ausgewählte Literaturhinweise

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76, 93–102.

Heifetz, R. & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line*. Harvard Business Review Press.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday.

Rechtlicher Hinweis / Disclaimer

Informationszweck

Dieses Whitepaper dient ausschließlich allgemeinen Informations-, Diskussions- und Bildungszwecken. Die enthaltenen Inhalte stellen weder eine Rechts-, Steuer-, Wirtschafts-, Unternehmens-, Investitions-, Finanz- oder Anlageberatung noch eine sonstige professionelle Beratung dar. Sie ersetzen keine individuelle Beratung durch entsprechend qualifizierte Fachleute.

Keine Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen, Einschätzungen, Prognosen und Bewertungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen auf Grundlage öffentlich zugänglicher Quellen und zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verfügbarer Informationen erstellt. Trotz sorgfältiger Recherche übernimmt der Autor keine Gewähr oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität, Genauigkeit oder Eignung der bereitgestellten Inhalte für bestimmte Zwecke.

Insbesondere können sich wirtschaftliche, politische, rechtliche, regulatorische, technologische und geopolitische Rahmenbedingungen jederzeit ändern. Zukunftsgerichtete Aussagen, Szenarien, Prognosen oder Einschätzungen beruhen auf Annahmen und unterliegen naturgemäß Unsicherheiten.

Keine Handlungsempfehlung

Die Inhalte dieses Whitepapers stellen keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Vermögenswerten, keine Investitionsempfehlung, keine strategische Unternehmensberatung und keine Empfehlung für konkrete geschäftliche, finanzielle oder politische Entscheidungen dar.

Entscheidungen, die auf Grundlage der in diesem Dokument enthaltenen Informationen getroffen werden, erfolgen ausschließlich auf eigenes Risiko der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer.

Haftungsbeschränkung

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung des Autors für unmittelbare oder mittelbare Schäden, Vermögensschäden, Folgeschäden, entgangene Gewinne, Betriebsunterbrechungen, Datenverluste oder sonstige Nachteile ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der Anwendung der in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen entstehen.

Dieser Haftungsausschluss gilt nicht für Schäden, die auf vorsätzlichem oder grob fahrlässigem Verhalten beruhen, sowie in den Fällen, in denen eine Haftung gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist.

Externe Quellen und Verweise

Dieses Whitepaper kann Informationen aus externen Quellen, Studien, Statistiken, Veröffentlichungen staatlicher Stellen, internationaler Organisationen oder sonstiger Dritter enthalten. Für Inhalt, Aktualität, Verfügbarkeit oder Richtigkeit solcher externen Quellen übernimmt der Autor keine Verantwortung.

Die Nennung von Institutionen, Unternehmen, Organisationen, Produkten oder Dienstleistungen stellt weder eine Empfehlung noch eine Billigung oder Bewertung durch den Autor dar.

Urheberrecht

Dieses Dokument und sämtliche darin enthaltenen Texte, Analysen, Grafiken, Tabellen und sonstigen Inhalte unterliegen dem Urheberrecht, soweit nicht anders gekennzeichnet.

Jede Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, Veröffentlichung oder sonstige Nutzung außerhalb der gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Autors.

Zitate sind nur unter Angabe der Quelle und im gesetzlich zulässigen Umfang gestattet.

Keine vertragliche Beziehung

Die Bereitstellung dieses Whitepapers begründet keinerlei Vertrags-, Beratungs-, Mandats-, Treuhand- oder sonstige Rechtsbeziehung zwischen dem Autor und den Leserinnen bzw. Lesern.

Stand der Informationen

Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt der Erstellung beziehungsweise Veröffentlichung des Dokuments. Eine Verpflichtung zur Aktualisierung, Ergänzung oder Korrektur der Inhalte besteht nicht.