

THINK TANK ESSAY

#Wenn Führung nicht transformiert - April 2026

Sabine Hauswirth

DESIGN YOURSELF.

THINK TANK ESSAY

#Leadership & Transformation — April 2026

Wenn Führung nicht transformiert

Was der HBR-Befund über strukturelle Führungslücken in Veränderungsprozessen lehrt

Von Sabine Hauswirth

Sabine Hauswirth Consulting · April 2026

I. Das Paradoxon

Unternehmen investieren in Transformation. Sie verabschieden Strategien, beauftragen externe Beratung, kommunizieren Ziele. Und trotzdem scheitern Transformationen — mit einer Regelmäßigkeit, die nachdenklich macht.

Das Harvard Business Review diagnostiziert im April 2026: Der häufigste Grund ist nicht eine fehlerhafte Strategie. Es sind Führungskräfte, denen die Kompetenzen fehlen, um Veränderungsprozesse zu führen — insbesondere auf der menschlichen, relationalen Ebene.

Für das Unternehmen bedeutet das: Die Investition in Transformation verpufft nicht, weil der Plan falsch war — sondern weil die Menschen, die ihn umsetzen sollen, nie für Veränderungsumgebungen entwickelt wurden.

Das ist kein Versagen von Personen. Es ist ein Versagen von Struktur.

II. Der Befund

HBR beschreibt vier Muster, die in Transformationen immer wieder auftreten — unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Ambition des Veränderungsvorhabens.

→ **Die Lücke wird nicht diagnostiziert:** Und wenn sie sichtbar wird, dann mit Schuldzuweisung. Führungskräfte spüren, dass etwas nicht stimmt. Aber Organisationen schaffen selten den Rahmen, in dem diese Lücken offen benannt werden können — ohne persönliche Konsequenzen zu fürchten.

→ **Kompetenzen entstehen nicht durch Trainings:** Sie entstehen durch Wiederholung unter echten Bedingungen. Was in einem zweitägigen Workshop vermittelt wird, trägt nicht weit, wenn die Struktur danach dieselbe bleibt.

→ **Systeme können Lücken kompensieren:** Wenn sie richtig gestaltet sind. Führungskompetenzen, die einzelne Personen nicht mitbringen, lassen sich durch Rollenkonfiguration, Teamarchitektur und Entscheidungsstrukturen ausgleichen.

→ **Es gibt einen Punkt, an dem Entwicklung nicht mehr ausreicht:** Diesen Punkt zu erkennen — und zu benennen — ist selbst eine Führungsaufgabe. Woran man das im Alltag erkennt: wenn in Transformationsprojekten dieselben Personen immer wieder zum Engpass werden, ohne dass die Organisation das strukturell adressiert.

III. Das strukturelle Dilemma

Der WEF Future of Jobs Report 2025 zeigt: 85 Prozent der Unternehmen weltweit planen, ihre Belegschaft weiterzubilden. Aber nur ein Bruchteil koppelt dieses Lernen an Karrierelogiken und strategische Rollenarchitektur. Lernen passiert. Aber es wirkt nicht systemisch.

Für Führungsentwicklung gilt dasselbe — nur mit höherem Einsatz. Wenn Führungskräfte der mittleren und oberen Ebene nicht für Veränderungsumgebungen qualifiziert sind, bremst das nicht einzelne Teams. Es bremst die gesamte Transformationsfähigkeit der Organisation.

Das McKinsey Global Institute schätzt, dass in Europa bis 2030 rund 30 Prozent der heutigen Arbeitsstunden automatisiert werden könnten — mit zwölf Millionen beruflichen Übergängen als Konsequenz. Transformation ist kein Projekt mehr. Sie ist der neue Normalzustand.

Führungskräfte, die nicht für diesen Normalzustand entwickelt wurden, können keine Transformation tragen. Nicht weil sie es nicht wollen. Sondern weil die Organisation nie eine Struktur geschaffen hat, die ihre Entwicklung systemisch ermöglicht.

IV. Das Prinzip — Führungsentwicklung als Systemfrage

Der HBR-Befund ist präzise — aber er bleibt auf der Ebene der Symptome. Die eigentliche Frage lautet nicht: Was tun, wenn Führungskräften die nötigen Kompetenzen fehlen?

Die Frage, die es hier zu stellen gilt: Welche Organisationsstruktur hätte verhindert, dass diese Lücken entstehen?

Das ist der Unterschied zwischen reaktiver Personalentwicklung und präventiver Lernarchitektur.

Reaktive Personalentwicklung setzt ein, wenn Transformation stockt. Sie diagnostiziert, trainiert, begleitet — in dem Moment, in dem das Scheitern bereits sichtbar geworden ist.

Präventive Lernarchitektur stellt sicher, dass Führungskompetenzen kontinuierlich mitentwickelt werden: eingebettet in Karrierelogiken, ausgerichtet an strategischen Bedarfsprofilen, strukturell verankert — nicht als Reaktion auf Krisenmomente, sondern als Design- und Architekturprinzip der Organisation. Auch Führungskräfte müssen transformationale und digitale Kompetenzen nicht nur kennen, sondern anwenden können.

Warum scheitern Transformationen wirklich? Nicht an der Strategie, sondern an fehlender Führungsentwicklung im System. Das ist kein rhetorisches Statement. Es ist eine Strukturfrage.

V. Was das TCLD-Modell hier erklärt

Das TCLD-Modell — Talent, Career, Learning, Development — beschreibt genau die Kopplungen, die in den meisten Organisationen fehlen. Nicht für die Belegschaft im Allgemeinen. Sondern gerade für Führung.

→ **Talent:** Führungspotenzial wird in Unternehmen häufig über Leistung in stabilen Umgebungen identifiziert. Wer in Routine exzellent ist, muss das nicht in Veränderung sein. Welche Talentidentifikation bildet die Anforderung von Transformationsführung strukturell ab?

→ **Career:** Karrierepfade in Führung orientieren sich in den meisten Organisationen an Hierarchiestufen. Kompetenzentwicklung für Veränderungsumgebungen ist selten Teil dieser Pfade. Wer aufsteigt, wird nicht automatisch transformationsfähiger.

→ **Learning:** Führungstrainings finden häufig statt. Aber sie sind selten an konkrete Zielrollen oder strategische Entwicklungsbedarfe gekoppelt. Lernen ohne Anschlusslogik bleibt folgenlos.

→ **Development:** Die Verdichtung aller drei Dimensionen zur entscheidenden Frage: Wie entwickelt sich Führungskapazität in dieser Organisation systemisch — nicht episodisch?

Woran man das im Alltag erkennt: Wenn Führungskräfteentwicklung im Budget unter "HR-Maßnahmen" geführt wird — und nicht unter "Transformationsfähigkeit" — dann fehlt die strukturelle Kopplung.

VI. Was das für wachstumsorientierte Unternehmen bedeutet

Der HBR-Befund richtet sich explizit an Senior Leaders großer Unternehmen. Aber das strukturelle Phänomen ist kein Konzernproblem.

Ein Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden, das wächst, verändert seine Struktur. Märkte verändern sich. Technologie verändert sich. Und die Führungskräfte, die das Unternehmen bis hierhin gebracht haben, müssen jetzt etwas anderes können als das, was sie immer konnten.

Das ist keine Kritik an diesen Personen. Es ist eine Beschreibung eines strukturellen Übergangs — und eine Einladung zur Designentscheidung.

Die dabei relevanten Fragen sind keine HR-Fragen. Sie sind Fragen der Geschäftsleitung:

→ Haben wir Karrierepfade für Führungskräfte definiert, die Kompetenzentwicklung für Veränderungsumgebungen einschließen — oder belohnen wir vorrangig Stabilisierungskompetenz?

→ Welche Lernangebote in unserer Organisation sind explizit auf die Anforderungen von Transformationsführung ausgerichtet — und nicht auf allgemeine Leadership-Themen?

→ Gibt es in unserer Organisationsstruktur Mechanismen, die Führungslücken sichtbar machen — bevor sie zur Bremse werden?

Solange Führungsentwicklung reaktiv stattfindet — als Antwort auf Stockung, nicht als strukturelles Vorauswirken — bleibt Transformationsfähigkeit zufällig verteilt. Und zufällig verteilte Fähigkeit ist keine Strategie.

VII . Transformationsfähigkeit

HBR diagnostiziert das Phänomen. Vier Handlungsoptionen werden benannt. Aber die strukturelle Antwort liegt tiefer — und sie beginnt nicht mit der nächsten Transformation, sondern vor ihr.

Die Frage für jede Geschäftsführung lautet nicht: Wie entwickeln wir unsere Führungskräfte für die nächste Transformation?

Sondern: Welche Struktur braucht unsere Organisation, damit Führungsentwicklung überhaupt systemisch wirksam werden kann?

Wer diese Frage stellt, betreibt keine Personalentwicklung.

Wer diese Frage beantwortet, gestaltet Transformationsfähigkeit.

Quellen & Referenzen

Harvard Business Review, "When Senior Leaders Lack People Skills, Transformations Fail", April 2026.

World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

McKinsey Global Institute, 2024. Studie zu Automatisierung und beruflichen Übergängen in Europa bis 2030.

Hays, HR-Report 2025 "Fit für die Arbeit der Zukunft? – Die Bedeutung von Future Skills für Unternehmen und der Weg dorthin". n = 975, DACH-Raum.

Sabine Hauswirth Consulting · Think Tank & Strategy Hub für wachstumsorientierte Geschäftsführungen · www.sabine-hauswirth.com

TCLD — Talent, Career, Learning & Development · © 2026