



White Paper der Erasmus Hochschule Basel (EHS)

**Strategisch führen, Transformation
gestalten, Wirksamkeit steigern.**



**Autoren:
Prof. David Tan & Meike Herwig**

Basel, 03.12.2025

Executive Summary

Organisationen stehen unter dauerhaftem Veränderungsdruck. Technologische Entwicklungen, regulatorische Anforderungen, Fachkräftemangel und volatile Märkte erhöhen die Komplexität von Führung deutlich. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Wirksamkeit, Orientierung und Entscheidungsfähigkeit. Viele Führungskräfte sind operativ stark eingebunden und sichern keine dauerhafte strategische Klarheit. Die Folge sind hohe Aktivität bei geringer Wirkung, eine wachsende Zahl paralleler Initiativen und fehlende Priorisierung.

Transformation wird in diesem Kontext zur zentralen Führungsaufgabe. Sie betrifft nicht nur Strukturen, Prozesse oder Systeme, sondern vor allem Entscheidungen, Steuerungslogiken und Führungsverhalten. Entscheidend für den Erfolg ist das Zusammenspiel von fünf Elementen: Vision, Strategie, Umsetzungslogik mit OKRs, Werte und Leadership. Fehlt eines dieser Elemente oder ist es nicht sauber integriert, verliert Transformation ihre Wirkung.

In dynamischen Umfeldern stoßen klassische Zielsysteme an ihre Grenzen. Sie steuern Aktivitäten, nicht Wirkungen. Moderne, wirkungsorientierte Steuerungsansätze richten Führung auf messbare Zielzustände aus und ersetzen Kontrolle durch Transparenz. Verantwortung wird sichtbar. Steuerung wird klarer. Entscheidungen werden nachvollziehbar.

Viele Transformationsvorhaben scheitern nicht aus fachlichen Gründen, sondern an fehlender strategischer Architektur. Ohne klare Zielrichtung, ohne definierte Entwicklungsstufen und ohne konsistente Führungslogik bleibt Veränderung fragmentiert. Führung verliert dann ihre Rolle als Gestalter und wird zum Getriebenen des Systems.

Wirksame Führung entsteht dort, wo strategische Klarheit, klare Prioritäten, transparente Ziele, konsequente Entscheidungen und regelmäßige Überprüfung der Wirkung zusammenkommen.

Wenn Vision, Strategie, Umsetzungslogik, Werte und Leadership konsequent ineinandergreifen, entsteht echte Steuerungsfähigkeit. Organisationen handeln dann nicht mehr reaktiv, sondern zielgerichtet. Mitarbeitende erkennen Sinn, kennen Prioritäten und erleben Wirkung.

Das vorliegende Whitepaper zeigt, warum strategisch ausgerichtete Leadership-Systeme heute ein zentraler Erfolgsfaktor für Transformation und nachhaltige Wirksamkeit sind.

Experteninterview

David Tan (Professor der Erasmus Hochschule Basel (EHS), Managementberater und OKR-Experte) im Gespräch mit **Meike Herwig** (Bereichsleitung Learning & Development, Forum Institut).

1. Führung unter Dauerveränderung

Meike Herwig: Herr Tan, nahezu alle Organisationen erleben gleichzeitig mehrere Transformations- und Veränderungsprozesse. Was bedeutet das aktuell für Führung?

David Tan: Führung steht unter permanentem Entscheidungsdruck. Prioritäten verschieben sich schneller als klassische Planungszyklen. Viele Führungskräfte arbeiten jedoch stark operativ, arbeiten *im System* – anstatt *am System*. Deshalb fehlt oft der strategische Fokus („Strategic Alignment“).

Meike Herwig: Was schafft aus Ihrer Sicht heute echte strategische Orientierung?

David Tan: Ein wirksames System, das die strategische Richtung, Priorisierung und Verantwortung gleichzeitig verbindet. Zwar haben viele Organisationen eine Strategie, stehen aber auch unter einem enormen operativen Druck. Es gelingt nur selten, beides sauber zu synchronisieren.

Meike Herwig: Welche Folgen hat das?

David Tan: Hohe Aktivität. Geringe Wirkung. Viele Projekte. Wenig echte Zielerreichung. Mitarbeitende sind beschäftigt, aber nicht klar strategisch ausgerichtet.

2. Transformation als Führungsaufgabe

Meike Herwig: Sie sprechen von Transformation als dauerhafter Führungsaufgabe. Wie ordnen Sie diese ein?

David Tan: Transformation ist kein Projekt. Transformation verändert Strukturen, Entscheidungen, Zusammenarbeit und Steuerungslogik. Das betrifft immer Führung.

Meike Herwig: Woran scheitert Transformation aus Ihrer Erfahrung am häufigsten?

David Tan: Nicht an der Fachlichkeit. Sondern an der fehlenden strategischen Ausrichtung. An inkonsistenter Führung. Und an fehlender Transparenz über echte Ziele bzw. Zielerreichung.

3. Vision, Strategie, OKRs, Werte und Leadership im Zusammenspiel

Meike Herwig: Sie beschreiben Transformation oft als Weg mit klaren Bausteinen. Wie ist dieses Zusammenspiel aufgebaut?

David Tan: Es besteht aus fünf Elementen, die sauber voneinander getrennt werden müssen.

Meike Herwig: Welche Rolle spielt die Vision?

David Tan: Die *Vision* beschreibt den angestrebten zukünftigen Zustand. Sie klärt, wohin sich Organisation und Führung entwickeln sollen. Ohne Vision („Nordstern“) fehlt Orientierung.

Meike Herwig: Und die Strategie?

David Tan: Die *Strategie* ist der bewusste Weg zur Realisierung der Vision. *Strategie* bedeutet Fokus und Priorisierung. Sie legt fest, worauf sich Organisation und Führung konzentrieren.

Meike Herwig: Wo ordnen Sie OKRs ein?

David Tan: *OKRs* (strategische Quartalsziele) strukturieren die Umsetzung in überprüfbare Etappen. Sie verbinden langfristige Richtung mit kurzfristiger Führungsarbeit.

Meike Herwig: Welche Funktion übernehmen die Werte?

David Tan: *Werte* regeln Verhalten unter Druck. Sie bestimmen, wie Entscheidungen getroffen werden. Ohne gemeinsam getragene Werte entsteht keine verlässliche Zusammenarbeit.

Meike Herwig: Und Leadership?

David Tan: *Leadership* ist der Hebel (Motor), der Vision, Strategie, OKRs und Werte zusammenführt und die Transformation zielorientiert in Bewegung hält.

4. Warum klassische Zielsysteme nicht mehr ausreichen

Meike Herwig: Viele Organisationen steuern noch über starre Jahresziele. Warum entsteht daraus ein Problem?

David Tan: Weil Steuerung und Realität nicht mehr zusammenpassen. Märkte, Technologien und Erwartungen ändern sich schneller als klassische Planungsmodelle reagieren können.

Meike Herwig: Was ist der strukturelle Unterschied zwischen klassischen Systemen und agiler wirkungsorientierter Steuerung?

David Tan: Klassische Systeme steuern Tätigkeiten. Agile wirkungsorientierte Systeme steuern Zielzustände. Das verändert das gesamte Führungsverhalten.

Meike Herwig: Was bedeutet das konkret für Führungskräfte?

David Tan: Sie steuern nicht mehr über Aufgabenlisten. Sie steuern über klare Zielzustände („Objectives“) und überprüfbare Ergebnisse („Key Results“).

5. Führung zwischen Kontrolle und Verantwortung

Meike Herwig: Kontrolle ist in vielen Organisationen noch stark verankert. Wie verändert sich dieses Verständnis?

David Tan: Kontrolle wird durch Transparenz ersetzt. Verantwortung wird sichtbar. Ergebnisse werden gemeinsam bewertet.

Meike Herwig: Was bedeutet das für Teams?

David Tan: Teams übernehmen mehr Verantwortung und Steuerung. Führungskräfte schaffen den Rahmen. Entscheidungen werden nachvollziehbarer.

6. Kultur, Vertrauen und psychologische Sicherheit

Meike Herwig: Sie betonen häufig die Rolle von Vertrauen in Veränderungsprozessen.

David Tan: Ohne Vertrauen gibt es kein Lernen. Ohne Lernen keine Entwicklung. Führung muss diese Sicherheit aktiv herstellen.

Meike Herwig: Woran erkennt man psychologische Sicherheit im Alltag?

David Tan: An offenem Feedback. An transparenten Entscheidungen. An dem Umgang mit Fehlern. All das ist Führungsarbeit.

7. Transformation ohne klare Prioritäten scheitert

Meike Herwig: Viele Organisationen verzetteln sich. Woran liegt das?

David Tan: An zu vielen gleichzeitigen Initiativen. An fehlender echter strategischer Priorisierung. An politisch statt fachlich getroffenen Entscheidungen.

Meike Herwig: Warum ist Fokussierung so schwer?

David Tan: Zum einen sind Menschen häufig eher aktions- anstatt zielorientiert. Zum anderen bedeutet Priorisierung auch „Weglassen“. Aber ohne klare Schwerpunkte (strategische Priorisierung) werden Strategien nicht wirkungsvoll umgesetzt.

8. Was wirksame Führung heute ausmacht

Meike Herwig: Wenn Sie wirksame Führung heute in wenigen Punkten beschreiben müssten?

David Tan:

- Transparente strategische Ziele und Zwischenziele („Objectives“).
- Strategischer Fokus.
- Klare Prioritäten.
- Konsequente Entscheidungen.
- Regelmäßige Überprüfung der Wirkung.

Meike Herwig: Was unterscheidet das von klassischer Führung?

David Tan: Klassische Führung steuert Aktivität. Wirksame Führung steuert Wirkung.

9. Warum viele Transformationsvorhaben strategisch scheitern

Meike Herwig: Wenn wir wissen, was wirksame Führung ausmacht, warum scheitern dann dennoch so viele Transformationsvorhaben auf strategischer Ebene?

David Tan: Weil sie nicht als strategische Gesamtarchitektur gedacht werden. Es gibt ein Zielbild oder einen externen Druck. Allerdings fehlt oft eine durchdachte Transformationsstrategie, die Richtung, Etappen und Steuerungslogik sauber festlegt.

Meike Herwig: Was heißt das konkret?

David Tan: Es fehlt eine klare Antwort auf drei Fragen. Wohin soll sich die Organisation konkret entwickeln. Welche strategischen Hebel sind dafür entscheidend. Wie wird diese Entwicklung über mehrere Phasen hinweg gesteuert.

Meike Herwig: Was passiert, wenn diese strategische Klärung fehlt?

David Tan: Dann bleibt Transformation abstrakt. Sie besteht aus Einzelmaßnahmen ohne verbindende Logik. Es entsteht kein nachvollziehbarer Entwicklungspfad. Führung kann nicht konsistent steuern.

Meike Herwig: Worin unterscheidet sich das von operativer Verzögerung oder Überlast?

David Tan: Hier geht es nicht um Tagesprioritäten. Es geht um fehlende strategische Architektur der Veränderung. Ohne diese Architektur bleibt Transformation richtungslos.

Meike Herwig: Was ist aus Ihrer Sicht der entscheidende Hebel?

David Tan: Die bewusste Entscheidung für eine Transformationsstrategie. Mit klarer Zielrichtung, klaren Entwicklungsstufen und klarer Führungslogik. Erst dann entsteht echte Steuerungsfähigkeit.

10. Wenn alle Elemente zusammenspielen

Meike Herwig: Was verändert sich, wenn diese strategische Architektur tatsächlich steht und Vision, Strategie, Umsetzungslogik, Werte und Leadership konsequent ineinandergreifen?

David Tan: Dann entsteht echte Steuerungsfähigkeit. Organisationen handeln nicht mehr reaktiv. Sie agieren zielgerichtet.

Meike Herwig: Was verändert sich für Mitarbeitende?

David Tan: Sie erkennen Sinn. Sie kennen Prioritäten. Sie sehen Wirkung. Das stärkt Verantwortung.

11. Warum Organisationen jetzt handeln müssen

Meike Herwig: Warum ist jetzt der richtige Zeitpunkt, sich mit moderner Leadership-Steuerung auseinanderzusetzen?

David Tan: Weil Unsicherheit bleibt. Die Frage ist nicht, ob weitere Veränderungen kommen. Die Frage ist, wie gut Führung darauf vorbereitet ist.

12. Einordnung des OKR Leadership Ansatzes

Meike Herwig: Sie begleiten viele Organisationen bei dieser Neuausrichtung. Was ist aus Ihrer Sicht der Kern dieses Führungsansatzes?

David Tan: Er verbindet strategische Klarheit mit verbindlicher Umsetzung. Er strukturiert Führung als wiederholbaren Rhythmus. Er ersetzt Aktionismus durch Steuerung.

13. Schlussgedanke

Meike Herwig: Was ist Ihr zentraler Appell an Führungskräfte?

David Tan: Transformation braucht strategische Richtung und Umsetzung. Fehlt eines von beidem, verpufft die Wirkung. Leadership sorgt für Fokus, Verantwortung und Ergebnisse.

Meike Herwig: Transformation verlangt nach Richtung, Entscheidung und Konsequenz. Leadership bzw. Führung trägt dafür Verantwortung. Jeden Tag. Inmitten von Unsicherheit, Zeitdruck und widersprüchlichen Erwartungen. Wir hoffen, dass dieses Whitepaper aufgezeigt hat, worauf es dabei ankommt: strategische Klarheit, wirksame Umsetzung und Leadership, das Orientierung gibt.

Vielen Dank an David Tan für das klare, strukturierte und tiefgehende Gespräch. Die Einordnung von Führung, Strategie und Wirksamkeit bietet wertvolle Orientierung für Organisationen im Wandel.

David Tan: Vielen Dank, Meike Herwig, für das präzise, fachlich fundierte und dialogorientierte Interview.

Ich habe mich sehr über die Gelegenheit gefreut, dieses wichtige Thema mit Ihnen zu vertiefen.

Unser Austausch hat gezeigt, wie relevant eine klare Leadership-Logik und eine agile Strategieumsetzung für eine wirksame Transformation sind.

Seminarempfehlung

Das **OKR Leadership Training – Strategisch führen, Transformation gestalten, Wirksamkeit steigern** greift genau diese Führungslogik auf. Es richtet sich an Führungskräfte, die Wirksamkeit nicht dem Zufall überlassen wollen.

Hinweis

Dieses Experteninterview zwischen David Tan und Meike Herwig fand am 03. Dezember 2025 virtuell statt.

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Praxiswissen für Ihren Erfolg im Job

Erfahren Sie in unseren Weiterbildungen praktisches und aktuelles Know-how zu den Themen Führungskompetenz, Kommunikations- und Arbeitstechniken sowie Persönlichkeitsentwicklung. [Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#).

Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).