

Pressemitteilung

Berlin, 24. September 2025

ESMT Berlin Studie: Radikale Führungsstile wirken selten wie geplant

Steve Jobs beschimpfte seine Teams, Jack Welch entließ ein Viertel seiner Belegschaft. Trotzdem galten beide als visionäre Führungspersönlichkeiten und dienen bis heute vielen als Vorbild. Eine aktuelle Studie nimmt die Logik und Voraussetzungen dieser Führungsform nun genauer in den Blick. Sie zeigt, dass solch radikale Führungsstile nur unter bestimmten Bedingungen funktionieren und in manchen Fällen mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften.

Die Studie „Annealing as an Alternative Mechanism for Management“ wurde von [Matthew S. Bothner](#), Professor of Strategy und Inhaber des Deutsche Telekom Chair in Leadership and HR Development an der ESMT Berlin, gemeinsam mit [Richard Haynes](#) (Commodity Futures Trading Commission), [Ingo Marquart](#) (statworx) und [Hai Anh Vu](#) (Ho Chi Minh University of Banking) verfasst und erschien in der aktuellen Ausgabe der Fachzeitschrift [Connections](#), einem Journal des International Network for Social Network Analysis, das Publikationen ausschließlich nach einem unabhängigen Peer-Review-Verfahren annimmt.

Untersucht wurde eine Führungsform, die in der Forschung bisher kaum betrachtet wurde: Das Konzept des „Annealing“ stammt ursprünglich aus der Metallverarbeitung. Materialien werden erhitzt, anschließend kontrolliert abgekühlt und verändern dabei ihre innere Struktur. Die Forschenden übertragen dieses Prinzip auf Führung und beschreiben, wie Organisationen gezielt in Unruhe versetzt werden können, um eingefahrene Strukturen zu lockern. Ziel ist es, Organisationen beweglicher zu machen und in die Lage zu versetzen, sich neu auszurichten.

Dieser Ansatz kann große Wirkung entfalten, bedarf jedoch einer sorgfältigen Inszenierung. In einem ersten Schritt wird gezielt Unruhe erzeugt. Die Autoren nennen dies die Phase der Erhitzung: Routinen werden infrage gestellt, gewohnte Abläufe gestört, und dadurch neue Möglichkeiten sichtbar. Danach folgt eine Phase der Abkühlung. In ihr werden Deutungen gefestigt, Belastungen reduziert und neue Strukturen stabilisiert. Erst am Verlauf dieser zweiten Phase entscheidet sich jedoch, ob eine Organisation neue Geschlossenheit gewinnt oder an der Spannung zerbricht. Nicht jede Organisation ist in der Lage, diesen Prozess zu bewältigen.

Die Studie nennt mehrere Rahmenbedingungen, die für ein Gelingen von Annealing erfüllt sein müssen. Erstens braucht es eine Führungsperson mit gefestigtem Status, die Rückhalt in der Organisation hat. Zweitens muss die Belegschaft genügend emotionale Kraft haben, die neuen Spannungen auszuhalten. Und drittens funktioniert Annealing nur, wenn eine Organisation zugleich über freie Ressourcen wie Zeit oder Budget für Experimente verfügt und genug Unsicherheit über die eigene Lage besteht, um die anfängliche Unruhe sinnvoll erscheinen zu lassen. Ist einer der beiden Faktoren zu gering ausgeprägt, misslingt der Prozess.

Die Forschenden betonen außerdem, wie wichtig Kommunikation in diesem Kontext ist. Die Führungsperson darf nicht nur Unruhe stiften, sondern muss gleichzeitig ein glaubwürdiges

Zukunftsversprechen abgeben. Fehlen diese Voraussetzungen, führt der Impuls nicht zu Erneuerung, sondern zu Erschöpfung, Zynismus oder Orientierungslosigkeit.

Das Forschungsteam kommt zu dem Schluss, dass dieser Führungsstil zwar unter den richtigen Bedingungen wirksam sein kann, aber selten anwendbar und mit hohen Risiken verknüpft ist: "Wenn nicht alle Rahmenbedingungen stimmen, richtet Radikalität mehr Schaden an, als sie nützt", so Matthew S. Bothner.

Über die ESMT Berlin

Die ESMT Berlin ist eine weltweit führende Wirtschaftsuniversität. Von 25 globalen Unternehmen gegründet, bietet die ESMT Master-, MBA- und PhD-Studiengänge sowie Managementweiterbildung an. Die Kurse werden auf dem Berliner Campus, an Standorten weltweit, online sowie als hybride Kurse mit Teilpräsenz angeboten. Mit einem Fokus auf Leadership, Innovation und Analytics veröffentlichen die Professorinnen und Professoren der ESMT regelmäßig ihre Forschungsergebnisse in führenden wissenschaftlichen Publikationen. Zusätzlich bietet die ESMT eine Plattform für den Diskurs zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Die ESMT ist eine staatlich anerkannte private wissenschaftliche Hochschule mit Promotionsrecht und ist von AACSB, AMBA, EQUIS und ZEvA akkreditiert. Die Business School engagiert sich für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in all ihren Aktivitäten und Gemeinschaften. [esmt.berlin](https://www.esmt.berlin)

Pressekontakt

Lennart Richter

Pressesprecher

+49 160 552 139 3

lennart.richter@esmt.org