

TIM KOMKOWSKI
BENEDIKT VIEDENZ
NICOLE DAVILA
THOMAS NIGGEMEIER
JIJU ANTONY

DIE TRANS- FORMATIONS FORMEL



WIE
MENSCHEN
UND
ORGANISATIONEN
ERFOLGREICH
WACHSEN

WILEY

Tim Komkowski
Benedikt Viedenz
Nicole Davila
Thomas Niggemeier
Jiju Antony

Die Transformationsformel

**Wie Menschen und Organisationen
erfolgreich wachsen**

WILEY
WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2026 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Alle Rechte bezüglich Text und Data Mining sowie Training von künstlicher Intelligenz oder ähnlichen Technologien bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bevollmächtigte des Herstellers gemäß EU-Produktsicherheitsverordnung ist die Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Deutschland, E-Mail: Product_Safety@wiley.com.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

KI-Haftungsausschluss:

Der Verlag und die Autoren dieses Werks haben nach bestem Wissen und Gewissen gearbeitet, einschließlich einer gründlichen Überprüfung des Inhalts. Jedoch übernehmen weder der Verlag noch die Autoren Garantien oder Gewährleistungen hinsichtlich der Genauigkeit oder Vollständigkeit des Inhalts dieses Werks. Insbesondere schließen sie jegliche ausdrücklichen oder stillschweigenden Gewährleistungen aus, einschließlich Gewährleistungen der Handelsüblichkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Bei der Erstellung dieses Werks wurden bestimmte KI-Systeme eingesetzt. Es kann keine Garantie durch Vertriebsmitarbeiter, schriftliche Verkaufsunterlagen oder Werbeaussagen übernommen oder erweitert werden. Der Verweis auf eine Organisation, Website oder ein Produkt als Quelle für weitere Informationen impliziert keine Unterstützung oder Empfehlungen durch den Verlag und die Autoren. Der Verkauf dieses Werks erfolgt unter der Voraussetzung, dass der Verlag keine professionellen Dienstleistungen erbringt. Die enthaltenen Ratschläge und Strategien sind möglicherweise nicht für Ihre Situation geeignet. Konsultieren Sie gegebenenfalls einen Spezialisten. Leser sollten sich darüber im Klaren sein, dass die in diesem Werk aufgeführten Websites zwischen dem Zeitpunkt der Erstellung und dem Zeitpunkt des Lesens geändert sein können oder nicht mehr existieren. Weder der Verlag noch die

Autoren haften für entgangene Gewinne oder sonstige wirtschaftliche Schäden, einschließlich besonderer, zufälliger Folgeschäden oder sonstiger Schäden.

Print ISBN: 978-3-527-51247-8

ePub ISBN: 978-3-527-85476-9

Umschlaggestaltung: Susan Bauer, Heddesheim

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Inhaltsverzeichnis](#)

[Vorwort](#)

[1 Transformation – eine Herausforderung?](#)

[2 Ziele, Modelle, Mythen und was langfristig wirklich zählt](#)

[3 Warum Transformation eine Fähigkeit ist](#)

[4 Die Transformationsformel und ihre sieben Schlüsselkomponenten](#)

[4.1 Momentum – die Dynamik wirksam gestalten](#)

[4.2 Handlungsoptionen – die Kunst, Möglichkeitsräume zu öffnen](#)

[4.3 Entscheidungen – das Nadelöhr der Transformation](#)

[4.4 Umsetzung – vom Plan zur Realität](#)

[4.5 Nachhaltigkeit – Erfolg ist kein Event](#)

[4.6 Ressourcen – Veränderung braucht Verfügbarkeit](#)

[4.7 Fähigkeiten – zwischen Ambition und Alltag](#)

[5 Ein Leitfaden von der Formel zur Umsetzung](#)

[6 Fazit, Ausblick, Zukunft](#)

[Die Autoren](#)

[Quellenangaben und Literaturverzeichnis](#)

[Abbildungsverzeichnis](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

[Stimmen zur Transformationsformel](#)

[End User License Agreement](#)

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 4

[Abbildung 4.1: Die Transformationsformel](#)

[Abbildung 4.2: Handlungsfelder für Momentum](#)

[Abbildung 4.3: Der Hoshin-Kanri-Prozess](#)

[Abbildung 4.4: Das Reifegradradar](#)

[Abbildung 4.5: Handlungsfelder für
Handlungsoptionen](#)

[Abbildung 4.6: Teilbereiche für Entscheidungen in
Transformati...](#)

[Abbildung 4.7: Handlungsfelder für Transparenz](#)

[Abbildung 4.8: Handlungsfelder für Governance](#)

[Abbildung 4.9: Teilbereiche für die Realisierung](#)

[Abbildung 4.10: Handlungsfelder für Kultur und
Wandel](#)

[Abbildung 4.11: Die Change-Kurve im Rahmen der
Kommunikation ...](#)

[Abbildung 4.12: Hanchos](#)

[Abbildung 4.13: Handlungsfelder für Umsetzung](#)

[Abbildung 4.14: Auftragsklärung](#)

[Abbildung 4.15: Handlungsfelder für
Nachhaltigkeit](#)

[Abbildung 4.16: Handlungsfelder für Ressourcen](#)

[Abbildung 4.17: Handlungsfelder für Fähigkeiten](#)

[Abbildung 4.18: Die Toyota Kata](#)

Kapitel 5

[Abbildung 5.1: Transformationsradar der
Schlüsselkomponenten](#)

Vorwort

Wer heute im Internet nach »Transformation« oder »Organisationsentwicklung« sucht, erhält in Sekunden Millionen Treffer. Unzählige Bücher, Studien, Podcasts, Frameworks und Canvas-Vorlagen versprechen Orientierung in einer Welt des ständigen Wandels. Der Markt boomt und trotzdem bleibt eine unbequeme Wahrheit bestehen:

Mehr als die Hälfte aller Transformationsprojekte scheitern - seit Jahren.

Nicht in der Theorie. In der Praxis. Tag für Tag. Trotz durchgestylter Change-Kampagnen, agiler Methoden und neuer Führungsparadigmen. Die Quote bleibt hartnäckig hoch, quer durch Branchen, Länder und Unternehmensgrößen (Kotter, [1995](#); Beer & Nohria, [2000](#); Hughes, [2011](#); Errida, [2021](#)).

Genau das war der Anlass für unsere Arbeit. Wir wollten verstehen: Warum scheitern so viele Transformationen und wie lässt sich das ändern?

Um diese Frage zu beantworten, haben wir eine mehrstufige und mehrjährige wissenschaftliche Studie durchgeführt, in die die Expertise von mehr als 500 Fachleuten aus unterschiedlichen Branchen eingeflossen ist. Ausgangspunkt waren Fachinterviews, in denen wir über 200 potenzielle Handlungsfelder identifiziert haben.

Da diese Sammlung zunächst eher eine Landkarte möglicher Aktivitäten im Rahmen von Transformationen darstellte, ging es im nächsten Schritt darum, die wirklich essenziellen Ansätze herauszuarbeiten. Hierfür haben wir unterschiedliche Methoden eingesetzt: standardisierte Umfragen, die mithilfe explorativer und konfirmatorischer

Faktorenanalysen halfen, die Vielzahl an Möglichkeiten auf das Wesentliche zu verdichten und zu verifizieren, sowie eine Delphi-Studie, die durch ihre gruppenspezifische Logik besonders geeignet ist, handlungsorientierte Frameworks zu entwickeln und zu verfeinern.

Das Ergebnis ist ein praxisorientierter Handlungsrahmen mit sieben Schlüsselkomponenten und 40 konkreten Handlungsfeldern – eine Komposition, die sich im Verlauf der Studie als die wirksamste erwiesen hat. Angereichert mit psychologischen Erkenntnissen und den Erfahrungen zahlreicher Transformationsprojekte möchten wir Ihnen damit eine möglichst ganzheitliche Perspektive bieten. Unser Ziel ist es, Ihnen konkrete und unmittelbar anwendbare Ansätze an die Hand zu geben, ohne Sie zu überfluten, und so zu einem höheren Transformationserfolg beizutragen.

Unsere Hypothese: Viele Transformationen scheitern nicht an mangelndem Willen oder schlechter Planung, sondern an einem lückenhaften Verständnis dessen, was Organisationen wirklich bewegt und was Menschen brauchen, um Veränderung mitzutragen. Psychologische Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Sinn oder Zugehörigkeit werden nur selten berücksichtigt. Fragen wie: *Fühle ich mich sicher? Werde ich gesehen? Ergibt das Sinn für mich?* Sie tauchen, wenn überhaupt, am Rande auf. Methoden, Checklisten oder Kampagnen sind hilfreich und essenziell, doch ohne ein System für eine ganzheitliche Transformation bleiben sie wirkungslos. Transformation braucht eine Sicherung. Strukturen, die Lernen ermöglichen. Psychologische Tiefe, die Menschen mitnimmt. Verlässlichkeit, die Wandel trägt.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen aus einem Flugzeug springen. Würden Sie mit einem zufällig gepackten Fallschirm springen oder mit einem, der systematisch

geprüft und mehrfach getestet wurde? Oder nehmen Sie das Bild des Bergsteigens: Ohne Sicherungssystem kann ein einziger Fehltritt fatale Folgen haben.

Genau diese Sicherung braucht Transformation. Sie braucht einen Ansatz, der über Impulse hinausgeht und Organisationen befähigt, Wandel dauerhaft zu tragen.

Diese Überzeugung war der Grundstein für das Modell, das wir in diesem Buch vorstellen: ein fähigkeitsorientierter und systematischer Ansatz, der Transformation nicht als Projekt versteht, sondern als dauerhafte unternehmerische Kompetenz. Entstanden aus der Wissenschaft, validiert in der Praxis und getragen von der Überzeugung, dass Transformation lernbar, greifbar und nachhaltig gestaltbar sein muss.

Wenn Sie Transformation nicht nur moderieren, sondern ermöglichen wollen – dann sind Sie hier genau richtig.

Wir haben uns bemüht, in diesem Buch eine inklusive Sprache zu wählen, die alle Geschlechter berücksichtigt. Sollte an einigen Stellen darauf verzichtet worden sein, dann nur im Sinne der leichteren Lesbarkeit. Entsprechende Begriffe und Formulierungen gelten dann im Sinne der Gleichbehandlung natürlich für alle Geschlechter.

Zur Unterstützung bei Rechtschreibung, Grammatik und sprachlicher Überarbeitung kam KI-basierte Software (ChatGPT) zum Einsatz. Inhaltliche Aussagen, Bewertungen und Schlussfolgerungen sind ausschließlich das Ergebnis der Arbeit des Autorenteam.

1

Transformation - eine Herausforderung?

Transformation ist kein neues Phänomen – und doch wird sie in der Praxis oft unterschätzt. Jahrzehnte an Managementforschung, prall gefüllte Change-Toolkits und ganze Bibliotheken voller Best Practices haben eines nicht verändert:

Die Erfolgswahrscheinlichkeit, ein Unternehmen wirksam und nachhaltig zu transformieren, bleibt erschreckend gering. Sie liegt über alle Branchen und Regionen hinweg bei unter 30 %.

Das zeigen regelmäßig Studien, beispielsweise von McKinsey ([2015/2021](#)), BCG ([2020](#)) oder Deloitte ([2023](#)), übereinstimmend. Besonders drastisch ist die Bilanz bei digitalen Transformationen. Laut MIT Sloan Management Review ([2017](#)) schaffen es nur 16 % der Unternehmen, ihre Digitalisierungsinitiativen in konkrete, messbare Erfolge zu überführen. Selbst hochgradig strategisch geplante Veränderungen laufen ins Leere – nicht, weil sie schlecht gemeint wären, sondern weil sie systemisch unzureichend aufgestellt sind.

Vom Linearen ins Komplexe

Klassische Transformationsansätze basieren häufig auf linearen Modellen: klare Schritte, definierte Rollen, feste Zeitachsen. Prominente Beispiele wie das 8-Stufen-Modell von Kotter oder das ADKAR-Modell haben über Jahrzehnte für Ordnung gesorgt – vor allem in stabilen Umfeldern. Auch Kurt Lewins Unfreeze-Change-Refreeze-Modell hat

als Ausgangspunkt der Veränderungsforschung bleibenden Wert.

Doch der Anspruch an Transformation hat sich grundlegend verschoben. Heute reicht es nicht mehr, ein »Change-Projekt« aufzusetzen. Was erforderlich ist, ist ein umfassender Wandel – in Denkweisen, Strukturen, Fähigkeiten und Führungsverständnis.

Die Realität ist nicht mehr sequenziell, sondern simultan. Nicht stabil, sondern dynamisch. Nicht planbar, sondern emergent. Und genau daran scheitern viele Modelle. Sie sind zu abstrakt, zu generisch, zu wenig verankert im spezifischen Kontext der jeweiligen Organisation.

Die Rolle systemischer und adaptiver Ansätze

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf systematische, unternehmensspezifisch adaptierte Transformationsarchitekturen. Also Ansätze, die Strategie, Struktur, Kultur und Führung in einem integrierten Design verbinden.

Eine aktuelle Studie von Christou und Piller ([2024](#)) verdeutlicht, dass Transformation dann nachhaltig wirksam wird, wenn sie als ganzheitlicher, unternehmensspezifischer Prozess verstanden und gestaltet wird – nicht als punktuelle Initiative. Organisationen, die Wandel systematisch über Strukturen, Kultur, Prozesse und Führung hinweg verankern, entwickeln deutlich mehr Resilienz gegenüber externen Schocks und sichern so ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Auch Peter Senge ([2017](#)), Vordenker des systemischen Denkens, unterstreicht, dass eine lernende Organisation entsteht, wenn sie kontinuierlich ihre Fähigkeit erweitert, ihre eigene Zukunft zu gestalten. Ganzheitliche

Transformationsansätze stellen daher nicht einzelne Aspekte in den Mittelpunkt, sondern die Fähigkeit einer Organisation, komplexe Zusammenhänge zu erkennen, Widersprüche zu balancieren und über sich selbst zu reflektieren.

Woran Transformation in der Praxis scheitert

Trotz all dem Wissen bleibt die Realität vieler Transformationen frustrierend: zu viele Projekte, zu wenig Wirkung. Die immer gleichen Fehler sind seit Jahren bekannt und vielfach dokumentiert:

- Fehlende Einbindung der Mitarbeitenden
- mangelnde psychologische Sicherheit
- Verlust an strategischer Klarheit in der Umsetzung
- geringe Anschlussfähigkeit an die bestehende Organisationskultur
- ...

Eine aktuelle Studie von Albrecht, Bakker, Gruman, Macey und Saks ([2022](#)) zeigt, dass diese Faktoren einen entscheidenden Unterschied machen: Nur dort, wo Mitarbeitende klar eingebunden werden, wo Ziele nachvollziehbar und Kultur anschlussfähig sind und wo psychologische Sicherheit herrscht, entsteht echtes Engagement für Veränderung.

Transformation kann daher nur so wirksam sein wie die Menschen, die sie tragen, und Menschen benötigen Kontext, Bedeutung und Sicherheit als Teil einer ganzheitlichen, systematisch gestalteten Transformationsarchitektur.

Rahmenbedingungen für Transformation

Die Rahmenbedingungen, unter denen Organisationen heute agieren, sind von ständigen Erschütterungen geprägt – Entwicklungen, die häufig unter dem Begriff *VUCA-Welt* zusammengefasst werden:

- Globale Krisen wie die Corona-Pandemie oder geopolitische Spannungen (Ukraine, China, Handelskonflikte) zwingen Unternehmen zu kurzfristigem Reagieren statt langfristigem Gestalten.
- Demografischer Wandel: Alternde Gesellschaften verlieren an Innovations- und Anpassungsfähigkeit und gleichzeitig verändern neue Generationen die Erwartungen an Arbeit radikal.
- Technologische Sprünge: KI, Automatisierung und Data Analytics bieten enorme Potenziale, stellen aber auch bisherige Wertschöpfungslogiken infrage.
- Gesellschaftlicher Wertewandel: Organisationen müssen für wachsende Anforderungen mit Blick auf Sinn, Transparenz, Nachhaltigkeit und Beteiligung gewappnet sein.

In Summe entsteht eine Realität, in der starre Change-Vorgehensmodelle nicht nur unzureichend sind, sondern oft kontraproduktiv. Denn sie suggerieren Kontrolle, wo eigentlich Fähigkeiten, wie Adaption und Agilität, erforderlich sind. Sie setzen auf Planung, wo eigentlich Lernen notwendig wäre.

Ganzheitliche Transformation: Was wirklich wirkt

Was erfolgreiche Transformationsprozesse auszeichnet, ist nicht die einmalige Auswahl eines bestimmten Frameworks. Es ist die Fähigkeit, ein geeignetes Framework so zu adaptieren, dass es kontinuierlich zur

individuellen Realität des Unternehmens passt – zu seiner Kultur, seinen Herausforderungen, seiner Geschichte.

Ganzheitliche, integrierte Ansätze, wie sie etwa von Beer & Nohria (Harvard Business School) oder in der systemischen Organisationsentwicklung (Krüger, Doppler/Lauterburg) vertreten werden, zeigen seit Jahren ein klares Muster: Transformation gelingt nur, wenn sie als simultane Veränderung auf mehreren Ebenen verstanden wird – strategisch, strukturell, kulturell und individuell. Erfolgreiche Programme harmonisieren diese Stellhebel und verbinden Strategie, Prozesse und Strukturen mit Kultur, Führung und Kompetenzen der Menschen. Die Forschung belegt: Nur in diesem Zusammenspiel entsteht nachhaltige Umsetzungskraft und damit echte Performance.

Transformation als zentrale Herausforderung unserer Zeit

Transformation ist heute kein temporäres Change-Projekt mehr. Sie ist eine dauerhafte unternehmerische Überlebensfrage. Und sie wird nicht durch Einzelinitiativen entschieden, sondern durch die Fähigkeit, mit Unsicherheit produktiv und proaktiv umzugehen, systemisch zu denken und kulturelle Anschlussfähigkeit herzustellen.

Die zentrale Herausforderung ist also nicht technischer Natur. Sie ist menschlich, strategisch und systemisch zugleich. Wer Transformation wirklich verstehen und gestalten will, muss daher den Blick weiten: weg von der reinen linearen und stabilen Logik, hin zu einem integrierten Denken in Dynamiken, Fähigkeiten und Kontexten.

Denn genau dort beginnt die Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

2

Ziele, Modelle, Mythen und was langfristig wirklich zählt

Wer heute eine Transformation startet, tut das selten ohne Ziel. Und doch: Fragt man zehn Führungskräfte nach dem »Warum« ihrer aktuellen Transformation, erhält man nicht selten zehn verschiedene Antworten. Von »Wir müssen digitaler werden« über »Kostendruck aus dem Headquarter« bis hin zu »Die Kultur passt nicht mehr zu unserem Markt«. Studien zeigen, dass unzureichend definierte Strategien und Visionen einer der Hauptgründe sind, warum Transformationen scheitern, weil sie damit zu viel Raum für unterschiedliche Interpretationen lassen (Harvard DCE, [2023](#)).

Transformation kann vieles wollen

Mehr Effizienz. Mehr Tempo. Mehr Innovation. Weniger Hierarchie. Weniger Kosten. Weniger Silodenken. Alles valide Ziele und jedes davon kann ein sinnvoller Ausgangspunkt sein. Denn Transformation beginnt selten im luftleeren Raum, sondern meist mit sehr konkreten Schmerzpunkten oder ambitionierten Zukunftsbildern. Manche Organisationen wollen in erster Linie Kosten senken oder Prozesse verschlanken, andere setzen auf schnellere Entscheidungswege und agilere Strukturen, um auf Marktveränderungen besser reagieren zu können. Wieder andere wollen vor allem Innovationskraft freisetzen und neue Geschäftsmodelle ermöglichen.

Dazu kommen Vorhaben, die tiefer in die Substanz gehen: die Einführung neuer Technologien (von Automatisierung über Cloud-Lösungen bis hin zu Künstlicher Intelligenz),

die umfassende Modernisierung bestehender Geschäftsprozesse oder die gezielte Verbesserung der Kundenerfahrung an allen Kontaktpunkten. Genauso häufig geht es um den Aufbau neuer Kompetenzen, damit Mitarbeitende die Anforderungen von morgen meistern können.

Transformationen haben damit viele Gesichter. Doch unabhängig davon, welches Ziel im Vordergrund steht: Der Ausgangspunkt ist immer ein klarer Schmerz oder ein starkes Motiv, das Veränderung zwingend notwendig und strategisch sinnvoll macht.

Was Transformation eigentlich erreichen soll

Trotz aller Unterschiedlichkeit lassen sich die meisten Transformationsvorhaben auf fünf übergeordnete Zielkategorien zurückführen. Jede von ihnen verfolgt ein eigenes Versprechen mit spezifischen Chancen, Risiken und Nebenwirkungen.

Kostensenkung und Effizienzsteigerung

Für viele Unternehmen ist das der erste Impuls: Kosten runter, Effizienz rauf. Prozesse werden automatisiert, Doppelstrukturen abgebaut, Hierarchien reduziert. Oft flankiert durch Outsourcing, Shared Services oder neue Steuerungslogiken.

Was dieses Ziel so attraktiv macht: Die Effekte sind kurzfristig messbar, in Euro, Stunden oder Headcounts. Doch genau darin liegt auch die Gefahr. Denn zu starke Fokussierung auf Einsparung kann Kreativität, Lernfähigkeit und Innovationskraft ersticken.

Effizienz ist unverzichtbar, aber sie darf nicht zur alleinigen Leitgröße werden. Denn wer ausschließlich optimiert, ohne Neues zu schaffen, läuft Gefahr, effizient in der falschen Richtung zu werden. Wirklich erfolgreich sind

Unternehmen dann, wenn sie Effizienz mit Effektivität verbinden: nicht nur die Dinge richtig tun, sondern vor allem die richtigen Dinge tun. Erst in dieser Kombination entsteht nachhaltige Wirkung.

Digitalisierung und technologische Erneuerung

Kaum ein Begriff hat sich so schnell im Zentrum strategischer Agenden etabliert wie »Digitalisierung«. Und das aus gutem Grund. Ob neue Softwarelösungen, datengetriebene Geschäftsmodelle, Automatisierung oder Künstliche Intelligenz, technologische Innovationen verändern ganze Branchen.

Transformation in diesem Kontext bedeutet: schneller, skalierbarer und kundenorientierter zu agieren. Neue Tools ermöglichen neue Services, neue Daten ermöglichen neue Entscheidungen, neue Plattformen ermöglichen neue Ökosysteme.

Doch Technologie allein bewirkt noch keine Transformation. Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument für strategische Erneuerung. Entscheidend ist, dass Organisationen parallel die kulturellen Voraussetzungen, die notwendigen Fähigkeiten und die passenden Prozesse entwickeln. Nur wenn Technologie mit Haltung, Kompetenzen und Strukturen zusammenspielt, entfaltet sie ihre volle Wirkung. Dann wird aus einzelnen Tools ein wirklicher Hebel für Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.

Kultureller Wandel

Kultur zeigt sich nicht nur in sichtbaren Artefakten wie Ritualen, Symbolen oder Kommunikationsformen. Sie lebt auch in den offiziell bekundeten Werten und Regeln, die Organisationen sich geben, und vor allem in den tief verankerten Grundannahmen darüber, wie »gute Arbeit«

aussieht, was Erfolg bedeutet oder wie mit Macht und Verantwortung umzugehen ist.

Ein kultureller Wandel zielt häufig auf mehr Innovationskraft, mehr Agilität und stärkeres unternehmerisches Denken. Führung soll kooperativer werden, Arbeit sinnstiftender, Strukturen durchlässiger. Doch Kultur lässt sich nicht verordnen oder einfach »einführen«. Sie muss erlebt, gestaltet und vorgelebt werden. Transformation gelingt deshalb nur, wenn sie auf allen Ebenen ansetzt: bei den sichtbaren Strukturen, den erklärten Prinzipien und den unausgesprochenen Überzeugungen, die den Alltag prägen.

Kultureller Wandel braucht Zeit und Vertrauen. Er wirkt selten isoliert, sondern entfaltet seine Kraft vor allem dann, wenn er mit Veränderungen in Prozessen, Steuerungsmechanismen und Kommunikation verknüpft wird. Erst dann entsteht eine neue Selbstverständlichkeit, die nicht nur Strukturen verändert, sondern Verhalten nachhaltig prägt.

Wachstum und Markterweiterung

Viele Unternehmen transformieren, um neue Märkte zu erschließen, neue Zielgruppen anzusprechen oder völlig neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Die Wege dorthin sind vielfältig: Internationalisierung, Diversifikation, strategische Allianzen oder der Aufbau digitaler Plattformen. Hinter all dem steht ein gemeinsames Ziel: mehr Umsatz, stärkere Skalierung, größere Marktrelevanz. Wachstum ist dabei nicht nur ökonomisches Kalkül, sondern oft auch eine Frage der Zukunftssicherung und Attraktivität – für Investoren ebenso wie für Talente.

Solche Transformationen sind in der Regel hoch ambitioniert, gelegentlich risikobehaftet und fast immer komplex in der Umsetzung. Denn Wachstum verändert

nahezu alle Stellgrößen: Es stellt neue Anforderungen an Führung und Management, fordert leistungsfähige IT-Systeme und belastbare Governance-Strukturen. Hinzu kommen kulturelle Spannungen: Eine Organisation, die jahrelang auf Stabilität ausgerichtet war, muss plötzlich Tempo aufnehmen, mehr Verantwortung dezentralisieren und dennoch Kontrolle behalten.

Ohne eine klare Skalierungsstrategie droht schnell Überforderung. Operative Hektik, Ressourcenengpässe und strategische Unschärfe sind typische Symptome. Mit einer präzisen Ausrichtung hingegen kann Wachstumstransformation zu einem enormen Hebel werden. Sie eröffnet Organisationen die Möglichkeit, sich in stagnierenden Märkten neu zu positionieren, Wettbewerbsvorteile auszubauen und ihre eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung

Was früher unter dem Label »Corporate Social Responsibility« eher am Rand verortet war, rückt heute je nach Branche deutlich stärker ins Zentrum strategischer Agenden. Immer mehr Transformationen zielen auf ökologische, soziale und ethische Verantwortung, getrieben durch ESG-Vorgaben, Investorenanforderungen, verändertes Konsumentenverhalten und wachsenden gesellschaftlichen Druck.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um Klimaziele, CO₂-Reduktion oder Recyclingquoten, sondern um die grundsätzliche Frage, wie Unternehmen in Zukunft Wert schaffen wollen: für wen, auf wessen Kosten und mit welchem gesellschaftlichen Beitrag. Nachhaltigkeit wird damit zu einem strategischen Kompass, der Geschäftsmodelle, Innovationsentscheidungen und Marktauftritte prägt.

Diese Form der Transformation verlangt eine ganzheitliche Neuausrichtung – vom Produktdesign über Lieferketten und Produktionsprozesse bis hin zur Unternehmenskultur. Richtig umgesetzt, hat sie das Potenzial, Unternehmen nicht nur resilienter gegen Krisen, sondern auch glaubwürdiger im Marktauftritt und langfristig zukunftsfähiger zu machen.

Ein Ziel, das alle verbindet

Alle diese Ziele haben ihre Berechtigung. Und jedes davon kann, richtig aufgesetzt, Transformation wirksam machen. Doch sie alle sind kein Selbstzweck.

Kostensenkung ohne strategischen Fokus bleibt Flickwerk.
Digitalisierung ohne Zielbild wird Technologie-Zirkus.
Kulturwandel ohne Geschäftslogik bleibt Symbolpolitik.
Wachstum ohne Klarheit führt zu Chaos. Nachhaltigkeit ohne Integration bleibt Greenwashing.

Was sie alle verbinden sollte, ist ein übergeordnetes Ziel:

Die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Und genau das ist der Ankerpunkt, an dem wir im nächsten Schritt ansetzen. Denn langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist kein Zufall, sondern Ergebnis klarer strategischer Prinzipien.

Was die Managementlehre dazu sagt

Wer im Dschungel von Veränderungsdruck, Stakeholder-Erwartungen und Marktunsicherheiten nach Orientierung sucht, landet schnell bei den Klassikern der Managementliteratur. Die Modelle sind bekannt, vielfach erprobt und trotzdem oft nicht ausreichend, wenn es um tiefgreifende Transformation geht.

Im Folgenden geben wir einen kleinen Überblick mit Ansätzen unterschiedlichen Umfangs, von Tools über

Konzepte, Philosophien und Theorien. Die Liste wäre unendlich fortzusetzen, dient an dieser Stelle aber primär als Orientierungshilfe.

SWOT-Analyse

Sie gehört zu den meistgenutzten Strategietools und ist genau deshalb so weit verbreitet: einfach in der Anwendung, schnell erklärt. Unternehmen listen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf und versuchen daraus Handlungsfelder abzuleiten.

In der Praxis führt das häufig zu generischen Ableitungen: »Unsere Chance ist der digitale Markt« oder »Unsere Schwäche liegt in der internen Kommunikation«. Aber wie wird daraus echte strategische Bewegung?

Ein Beispiel: Ein mittelständisches Produktionsunternehmen erkannte in der SWOT-Analyse die Abhängigkeit von einem Großkunden als Risiko. Die Lösung? Diversifizierung. Der Transformationsansatz blieb jedoch rein analytisch, ohne kulturelle oder prozessuale Begleitung. Drei Jahre später war die Abhängigkeit größer als zuvor.

Fazit: SWOT ist ein Startpunkt, aber kein Steuerungsinstrument. Ihr größter Vorteil – Einfachheit – ist zugleich ihre größte Begrenzung. SWOT-Analysen liefern Struktur und Übersicht, sie helfen, erste Diskussionen zu öffnen und ein gemeinsames Bild zu erzeugen.

In der Praxis bleiben die Ergebnisse häufig abstrakt: »Digitalisierung als Chance« oder »Kommunikation als Schwäche« sind richtige Beobachtungen, aber keine strategische Bewegung. Der Fall des mittelständischen Produktionsunternehmens zeigt: Auch wenn Risiken wie Abhängigkeit von Großkunden klar benannt werden, entstehen daraus noch keine belastbaren

Transformationspfade. Ohne kulturelle und prozessuale Verankerung verpufft die analytische Erkenntnis und die Ausgangsprobleme verschärfen sich.

Damit wird deutlich: SWOT kann den Dialog eröffnen, aber sie ersetzt weder strategische Entscheidungslogik noch systemische Veränderung. Für Transformation braucht es mehr als eine Vier-Felder-Matrix: klare Prioritäten, ein Verständnis der zugrunde liegenden Dynamiken und die Fähigkeit, Erkenntnisse in konkrete Experimente und Maßnahmen zu übersetzen. Erst dort beginnt echte strategische Bewegung.

Porter's Five Forces

Michael Porters Modell aus den 1980er-Jahren revolutionierte das Verständnis von Branchenwettbewerb. Es analysiert die fünf zentralen Kräfte, die über Profitabilität entscheiden: Wettbewerber, neue Marktteilnehmer, Substitute, Lieferanten und Kunden.

Besonders im klassischen Industriesektor ist dieses Modell noch immer ein strategischer Fixpunkt. Doch in dynamischen Märkten, wie etwa Tech oder Plattformökonomien, greift es zu kurz. Die Realität lässt sich heute kaum noch in feste Branchenlogiken pressen.

Beispiel: Netflix konkurriert nicht nur mit Disney+, sondern auch mit YouTube, TikTok und schlicht mit Freizeit. Der relevante Wettbewerbsrahmen ist fluide.

Fazit: Five Forces beschreibt Märkte, aber nicht ihre Bewegung. Das Modell von Porter war ein Meilenstein: Es half einer ganzen Generation, Strategie zu entwickeln und umzusetzen, Wettbewerb zu strukturieren und systematisch zu analysieren. In klassischen Industrien, mit klar definierten Wertschöpfungsketten und etablierten Playern, bleibt es nützlich. Doch beispielsweise in digitalen Ökosystemen verschwimmen die Grenzen. Kunden- und

Wettbewerbslogiken sind fluide, Eintrittsbarrieren verschieben sich in Echtzeit, und die Rolle von Partnern oder Plattformbetreibern sprengt das starre Fünf-Kräfte-Raster.

Damit liefert Five Forces nach wie vor Orientierung über den Status quo, bleibt jedoch blind für die Dynamik, die Transformation ausmacht. Wer heute Märkte verstehen will, braucht Modelle, die Entwicklungen abbilden, nicht nur Strukturen. Dazu gehören Ansätze wie Ecosystem Thinking, Platform Dynamics oder Dynamic Capabilities, die Wechselwirkungen, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit ins Zentrum stellen. Nur so lässt sich aus Analyse auch Handlungsfähigkeit im Wandel gewinnen.

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, [1992](#)) entstand als Antwort auf die Fixierung vieler Unternehmen auf reine Finanzkennzahlen. Ihr Kernversprechen: eine ganzheitliche Steuerung über vier Perspektiven – Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung.

In der Praxis hat sie sich als wichtiger Meilenstein etabliert. Strategische Ziele lassen sich präzise herunterbrechen, Verantwortlichkeiten werden klar, Fortschritte messbar. Gerade in großen Organisationen schafft sie damit Struktur und Steuerbarkeit – beides Voraussetzungen für wirksame Umsetzung.

Doch genau hier zeigt sich auch die Herausforderung: Die Übersetzung in KPIs darf den strategischen Dialog nicht verdrängen. Zahlen machen Entwicklungen sichtbar, können aber nicht beantworten, ob Ziele noch relevant sind. Ein globaler Einzelhändler etwa führte die Scorecard konzernweit ein. Jede Führungskraft berichtete quartalsweise aus allen vier Perspektiven. Das erhöhte die Steuerbarkeit erheblich – gleichzeitig drohte der Dialog

über die eigentliche Zielrichtung in den Hintergrund zu treten.

Die Lehre daraus: Kennzahlen sind unverzichtbar, aber sie entfalten ihre Wirkung nur eingebettet in einen regelmäßigen Strategieprozess. Reporting ergänzt den Dialog – es darf ihn nicht ersetzen. Erst dann wird die Balanced Scorecard zu einem Instrument, das Klarheit und Disziplin schafft und gleichzeitig die notwendige Offenheit für Anpassung bewahrt.

Damit ist sie ein wertvolles Steuerungsinstrument, das Transformation unterstützen kann, vorausgesetzt, die Organisation bleibt bereit, ihre Annahmen zu prüfen und veränderte Rahmenbedingungen in den Dialog aufzunehmen. In dieser Kombination wird aus der Scorecard kein Korsett, sondern ein Begleiter des Wandels.

Lean Management und Six Sigma

Lean Management geht auf das Toyota-Produktionssystem zurück und gilt als Blaupause für effiziente, schlanke Wertschöpfung. Im Kern steht die Idee, jede Form von Verschwendung zu eliminieren und den Kundenwert konsequent in den Mittelpunkt zu stellen. Lean umfasst Methoden wie 5S, Kaizen, Kanban oder Wertstromanalyse. Doch diese Werkzeuge sind nur Ausdruck eines übergeordneten Systems. Lean ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Kultur, Führung, Prozesse und Denkweisen miteinander verbindet.

Genau hier liegt die größte Herausforderung: Viele Unternehmen beschränken sich auf die Einführung einzelner Tools, erwarten aber die volle Systemwirkung. Wird Lean Management auf ein Methodenprogramm reduziert, entstehen kurzfristige Effizienzgewinne, ohne dass sich die Organisation langfristig verändert. In der Praxis führt das zu einer »Tool-Picking-Mentalität«: Je nach

Problem werden einzelne Instrumente herausgezogen, ohne die dahinterliegende Philosophie und das Zusammenspiel der Elemente wirklich zu verankern.

Ein Automobilzulieferer startete mit großem Aufwand ein Lean-Programm und führte Werkzeuge wie 5S und Kanban ein. Innerhalb kurzer Zeit verbesserten sich einzelne Prozesskennzahlen, Bestände wurden reduziert, Abläufe standardisiert. Doch schon nach wenigen Monaten gerieten die Verbesserungen ins Stocken: Führungskräfte betrachteten Lean als ein Set an Tools, nicht als Führungs- und Kultursystem. Mitarbeitende machten zwar Lean-Workshops, im Alltag jedoch fehlte das Bewusstsein, Lean als Denkweise in jeder Entscheidung zu verankern. Das Ergebnis: punktuelle Effizienzsteigerungen, aber kein nachhaltiger Kulturwandel.

Six Sigma wurde in den 1980er-Jahren bei Motorola entwickelt und durch General Electric global bekannt gemacht. Der Ansatz verfolgt ein klares Ziel: Mit statistisch fundierten Methoden sollen Prozesse stabilisiert, Fehlerquoten minimiert und Qualität auf Weltklassenniveau gebracht werden. Grundlage sind strukturierte Vorgehensmodelle, wie DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), die Verbesserungen methodisch absichern.

Richtig eingesetzt, ist Six Sigma ein mächtiges Werkzeug, insbesondere in standardisierten, datenintensiven Prozessen. In der Praxis wird es jedoch häufig zu einem universellen Allheilmittel erklärt. Unabhängig davon, ob ein Problem wirklich diese Tiefe an statistischer Analyse benötigt, werden komplexe Projekte gestartet, Zertifizierungen eingeführt und ein bürokratischer Overhead aufgebaut. Statt passgenau zu arbeiten, wird alles mit der gleichen Brille betrachtet, selbst wenn andere

P

Partizipation [121](#)

Psychologie der Veränderung [120](#)

psychologische Sicherheit [12](#)-13, [109](#)-110, [144](#)-146, [150](#)

R

Realisierung [40](#)-42, [114](#), [116](#), [137](#), [147](#), [215](#)-216, [218](#)

Reporting [23](#), [65](#), [69](#), [102](#)-103

Resource-Based View [26](#)-27

Ressourcen [26](#)-28, [32](#), [40](#)-42, [87](#), [89](#), [93](#), [103](#), [107](#), [113](#), [116](#), [132](#), [135](#), [144](#), [157](#), [159](#), [169](#)-171, [174](#)-176, [179](#)-188, [190](#), [192](#), [215](#)-216, [218](#)-219

S

Sensemaking [39](#), [64](#), [80](#), [82](#)

Six Sigma [23](#)-24

Systeme [18](#), [24](#)-25, [40](#), [56](#), [81](#), [102](#), [110](#), [114](#), [151](#), [153](#), [157](#), [160](#)-162, [164](#), [166](#), [168](#), [178](#), [190](#)-191

T

Transformationsformel [31](#), [35](#), [37](#)-39, [42](#), [82](#), [215](#), [221](#)

Transparenz [13](#), [40](#), [53](#), [56](#)-57, [69](#), [87](#), [91](#)-94, [98](#)-99, [102](#), [104](#)-105, [109](#)-110, [128](#), [138](#), [152](#), [159](#), [186](#)

V

Verantwortung [17](#)-18, [45](#), [69](#)-70, [90](#), [99](#), [107](#)-108, [110](#), [135](#), [137](#)-138, [140](#)-142, [145](#), [151](#), [153](#), [155](#)-158, [164](#), [166](#), [177](#), [179](#), [181](#), [192](#), [200](#), [204](#)-205

W

Wettbewerbsfähigkeit [12](#), [19](#), [32](#), [177](#), [224](#)

Stimmen zur Transformationsformel

»Die Regeln für Erfolg werden neu geschrieben. In einer Zeit des beschleunigten Wandels und unvorhersehbarer Herausforderungen gehört er denjenigen, die sich aktiv für Veränderungen einsetzen. Dieses Buch zeigt die wesentlichen Strategien und Instrumente auf, die nötig sind, um Veränderungen zu bewältigen und langfristig Spitzenleistungen zu erzielen.« (Dr. Lars Sorqvist, Schweden, Chair International Academy for Quality, CEO Sandholm Associates)

»Die Transformationsformel ist eine Masterclass darüber, was Transformation in der komplexen Welt von heute wirklich bedeutet. Basierend auf Psychologie und Systemdenken ersetzt sie veraltete lineare Modelle durch einen praktischen, forschungsgestützten Rahmen für den Aufbau von Transformation als Kernkompetenz. Dieses Buch bietet keine schnellen Lösungen oder Toolkits – es bietet etwas viel Wertvolleres: einen klaren, strukturierten Weg, um Veränderungen in die Struktur Ihres Unternehmens zu integrieren. Wenn Sie ernsthaft daran interessiert sind, Veränderungen nachhaltig zu gestalten – und die Fähigkeit aufzubauen, dies immer wieder zu tun –, dann ist dies der Leitfaden, nach dem Sie gesucht haben.« (Michael Ballé, PhD, Frankreich, Founder Lean France, Autor von The Gold Mine, The Lean Manager und Lead With Respect)

»Bei Transformation geht es letztendlich um Menschen – ihre Fähigkeit, sich anzupassen, zu lernen und gemeinsam zu wachsen. Die Transformationsformel fasst diese Erkenntnis brillant zusammen und bietet einen wissenschaftlich fundierten Leitfaden zum Aufbau der menschlichen und organisatorischen Fähigkeiten, die