

Becker, Marco; Daube, Carl Heinz

**Working Paper**

## Vom Change Management zum Transformationsmanagement - Teil 2 - Überblick über kulturell-mindset-orientierte Modelle zum Transformationsmanagement

IUCF Working Paper, No. 4/2025

*Suggested Citation:* Becker, Marco; Daube, Carl Heinz (2025) : Vom Change Management zum Transformationsmanagement - Teil 2 - Überblick über kulturell-mindset-orientierte Modelle zum Transformationsmanagement, IUCF Working Paper, No. 4/2025, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/320203>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Marco Becker, Carl Heinz Daube<sup>1</sup>

## Vom Change-Management zum Transformationsmanagement

### Teil 2

#### Überblick über kulturell-mindset-orientierten Modelle zum Transformationsmanagement

##### Zusammenfassung

Im zweiten Teil dieser Reihe befassen sich die Autoren mit den kulturell-mindset-orientierten Modellen des Transformationsmanagements. Die klassischen Methoden des Change-Managements erweisen sich häufig als unzureichend, um tiefgreifende strategische Transformationen erfolgreich zu bewältigen. Unternehmen stehen derzeit vor der Herausforderung, spezifische Methoden und Modelle zu entwickeln, um den aktuellen Entwicklungen, wie etwa der Digitalisierung, der Globalisierung und den gestiegenen Anforderungen an Nachhaltigkeit, zu begegnen.

Im Folgenden werden vier zielführende Modelle vorgestellt und bewertet:

1. Transformation Mindset Modell
2. Modell Integrales Unternehmen
3. Wheel of Transformation Modell
4. 360° Transformationsmodell

Im Rahmen der Bewertung wird jedes Model einer sorgfältigen Bewertung unterzogen, um seine Eignung für die erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Transformationen in Unternehmen zu ermitteln. Für eine erfolgreiche Transformation ist die Integration kultureller, strategischer und prozessorientierter Ansätze von entscheidender Bedeutung.

---

<sup>1</sup> **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – University auf Applied Science in Hamburg und ist stellvertretender Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF). Er ist Studiengangsleiter des Masterstudiengangs Controlling & Finance (M.Sc.). Darüber hinaus ist er Gründer und Partner der Marco Becker Management Consultants.

**Prof. Dr. Carl Heinz Daube** lehrt und forscht am IUCF Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement, er ist Professor für Finanzierung und Prorektor Forschung an der NBS Northern Business School - University of Applied Sciences sowie Studiengangsleiter des M.Sc. Controlling & Finance. Er ist außerdem Partner bei MGRP Management Group Dr. Röser & Partner.

## **Abstract**

In the second part of this series, the authors look at the cultural-mindset-oriented models of transformation management. The classic methods of change management often prove to be inadequate for successfully mastering far-reaching strategic transformations. Companies are currently facing the challenge of developing specific methods and models in order to meet current developments such as digitalization, globalization and the increased demands for sustainability.

The following four key models are presented and evaluated below:

5. transformation mindset model
6. integral enterprise model
7. wheel of transformation model
8. 360° transformation model

As part of the assessment, each model is carefully evaluated to determine its suitability for the successful implementation of sustainable transformations in companies. The integration of cultural, strategic and process-oriented approaches is crucial for a successful transformation.

## Ausgangssituation

Im Teil 1 dieses Working Papers ging es primär um Modelle zum Change-Management, um den Vergleich von Change-Management mit Transformation und die Frage, warum viele Change Prozesse in Unternehmen scheitern. Es wurde die These formuliert, dass der notwendige Veränderungsbedarf offenbar nicht mit den klassischen Modellen zum Change-Management erfolgreich bewältigt werden kann. Daher geht es im Teil 2 dieses Working Papers um die Frage, was Transformation konkret ist, was Transformation für ein Unternehmen bedeutet und welche Transformationsmodelle grundsätzlich genutzt werden können, um einen Veränderungsprozess erfolgreich zu organisieren.

Seit der vorindustriellen Zeit bis heute ist die Menschheit steten Veränderungen ausgesetzt, wobei die Zeiträume immer kürzer wurden und die Komplexität ständig anstieg.<sup>2</sup> Heute wird häufig vom VUCA-Zeitalter gesprochen. Die Märkte sind weitgehend gesättigt, die Konkurrenz ist groß, die Unternehmen sehen sich gewaltigen Herausforderungen ausgesetzt – reife Märkte, Digitalisierung, Globalisierung, Zöllen, etc. Dem lässt sich oftmals nicht mehr durch Effizienzsteigerung begegnen, sondern es bedarf Qualität, Flexibilität und frischen Ideen. Das führt zu ganz neuen Herausforderungen beim Managen von Veränderungen, wie in der nachstehenden Abbildung veranschaulicht.

<u>Volatilität</u>	<u>Unsicherheit</u>	<u>Komplexität</u>	<u>Ambiguität</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehr Dynamik und Umfang bei Veränderungen</li> <li>▪ Schwankungsbereite steigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorhersehbarkeit von Ereignissen nimmt ab</li> <li>▪ Neues entsteht aus dem Nichts</li> <li>▪ Bisher kausale Zusammenhänge werden unklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl der Handlungsoptionen steigt</li> <li>▪ Widersprüchliche Interessen nehmen zu</li> <li>▪ Hohe Anzahl an Einflussfaktoren und hohe Abhängigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rahmenbedingungen und Voraussetzungen werden schwer greifbar</li> <li>▪ Informationen können auf unterschiedlichen Arten interpretiert werden</li> <li>▪ Bewusstsein hierfür ist oft nicht vorhanden</li> </ul>

Tabelle 1: VUCA-Welt<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Becker et al (2023).

<sup>3</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: Scheller (2021): S. 174.

## Definition und Umfang

Transformation in Unternehmen bezeichnet tiefgreifende, strategische Veränderungen, die weit über inkrementelle Anpassungen hinausgehen und darauf abzielen, Organisationen grundlegend neu auszurichten. Sie betrifft nicht nur Prozesse und Strukturen, sondern auch kulturelle, technologische und geschäftsmodellbezogene Dimensionen.<sup>4</sup> Solche Transformationen sind häufig Reaktionen auf externe Einflüsse wie Digitalisierung, Globalisierung oder Nachhaltigkeitsanforderungen, die das bestehende Geschäftsmodell infrage stellen.<sup>5</sup> Im Gegensatz zum operativen Wandel, der inkrementell ist, strebt Transformation eine Neudefinition des Unternehmenszwecks, der strategischen Ausrichtung und der organisatorischen Identität an.<sup>6</sup>

Ein zentrales Element erfolgreicher Transformation ist das Leadership, insbesondere die Fähigkeit der Führungskräfte, Visionen zu vermitteln, Veränderungsbereitschaft zu fördern und Widerstände zu überwinden.<sup>7</sup> Digitale Transformation als eine spezifische Form beinhaltet den Einsatz moderner Informationstechnologien, um Wertschöpfungsketten, Kundeninteraktionen und interne Prozesse zu optimieren und neu zu gestalten.<sup>8</sup> Zudem wird Transformation häufig als kontinuierlicher Lern- und Anpassungsprozess verstanden, bei dem Organisationen ihre Fähigkeiten im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit weiterentwickeln müssen.<sup>9</sup>

Transformation ist daher weniger ein einmaliges Projekt als vielmehr ein dynamischer, oft mehrjähriger Veränderungsprozess, der mit systemischem Denken und Change-Management-Ansätzen begleitet werden sollte.<sup>10</sup> Sie erfordert ein umfassendes Verständnis organisationaler Zusammenhänge und die Bereitschaft, tradierte Erfolgsrezepte infrage zu stellen. In der Forschung wird betont, dass Transformation nur gelingt, wenn sie sowohl strategisch geplant als auch kulturell verankert wird.<sup>11</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Kotter (2012): S. 23ff.

<sup>5</sup> Vgl. Westerman et al. (2018): S. 5.

<sup>6</sup> Vgl. Burke (2017): S. 125.

<sup>7</sup> Vgl. Hiatt (2006): S. 35ff.

<sup>8</sup> Vgl. Bharadwaj et al. (2013): S. 471.

<sup>9</sup> Vgl. Schein (2017): S. 299.

<sup>10</sup> Vgl. Cameron / Green (2019): S. 52.

<sup>11</sup> Vgl. Anderson / Anderson (2010): S. 43.

## Transformationsmodelle

Transformationsmodelle sind vergleichsweise jung; gleichwohl haben sich einige Modelle herauskristallisiert, die geeignet erscheinen, einen Beitrag zu einer erfolgreichen Transformation zu leisten. Diese Modelle bieten unterschiedliche Perspektiven und Ansätze, die Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen, Transformationsprozesse zu strukturieren und effektiv umzusetzen.

Um die Transformationsmodelle zu systematisieren, bietet sich die Unterscheidung in kulturell-mindset-orientierte Modelle und strukturell-prozessorientierte Modelle an. Unter die **kulturell-mindset-orientierte Modelle** können folgende Transformationsmodelle subsummiert werden. Der Fokus bei diesen Modellen liegt auf Haltung, Denkweise und Unternehmenskultur – sie sind also eher menschenzentriert und wertebasiert.

1. *Transformation Mindset Modell* – Transformation durch Entwicklung von Haltung und Denkweise
2. *Modell Integrales Unternehmen* – integrale Sichtweise auf Menschen, Werte, Kultur, Sinn
3. *Wheel of Transformation* – zyklisches Modell mit Fokus auf kulturelle, emotionale und persönliche Aspekte
4. *360° Transformationsmodell* - ganzheitlicher, strukturierter Blick auf alle Unternehmensbereiche

Unter den **strukturell-prozessorientierten Modellen** können folgende Transformationsmodelle subsummiert werden. Der Fokus dieser Modelle liegt auf organisatorischen Prozessen, Strukturen und Frameworks – also vom Grundsatz her methodisch und systemisch.

1. *Techno-Organisatorisches Transformationsmodell* - Verbindung technischer und organisatorischer Veränderungen
2. *Shape Your Future Model* - strukturierter Ansatz zur strategischen Unternehmensentwicklung
3. *Agile Transformation Framework* - Framework zur Einführung agiler Methoden in der Organisation

In diesem Working Paper widmen sich die Autoren den kulturell-mindset-orientierten Modellen. Nach einer detaillierten Beschreibung der Modelle erfolgt jeweils eine Bewertung im Hinblick darauf, ob sie in bei Transformationsprozessen in Unternehmen nutzenstiftend eingesetzt werden können.

Mit den strukturell-prozessorientierten Modellen beschäftigen sich die Autoren im Teil 3 dieser Reihe.

## Kulturell-mindset-orientierte Modelle

### 1. Transformation Mindset Modell

Das Transformation Mindset Modell beschreibt eine metakognitive Haltung, die es Individuen und Organisationen ermöglicht, in einem komplexen, dynamischen Umfeld erfolgreich tiefgreifende Veränderungsprozesse zu initiieren und zu gestalten. Zentral ist die Erkenntnis, dass nicht allein strukturelle Anpassungen oder technologische Investitionen Transformation ermöglichen, sondern hierfür vor allem ein spezifisches Mindsets als transformatives Dispositionssystem notwendig ist.<sup>12</sup>

Das Modell integriert drei komplementäre Kerndimensionen:

- (1) Iteration
- (2) Inspiration
- (3) Kooperation

Diese bilden die mentale Infrastruktur für lernfähige, resiliente Organisationen im Wandel und werden im Folgenden kurz beschrieben:

**Iteration:** Iteration beschreibt die Haltung des kontinuierlichen Lernens durch Handeln. Sie umfasst die Bereitschaft, Hypothesen zu testen, Fehler als Feedback zu nutzen und Erkenntnisse in zirkuläre Verbesserungsprozesse zu integrieren.<sup>13</sup> Iteration steht im Gegensatz zu linearen Planungslogiken und betont die Notwendigkeit, Veränderungen durch agile Prinzipien, schnelle Prototypen und lernende Rückkopplungsschleifen zu operationalisieren.<sup>14</sup>

**Inspiration:** Inspiration bezeichnet die Fähigkeit und Motivation, über bestehende Denkmuster hinauszudenken und auf sinnstiftende Zukunftsbilder zuzugreifen. Sie geht mit einem „purpose-orientierten“ Denken einher, das Transformation nicht nur als funktionalen Wandel, sondern als evolutionäre Entwicklung begreift. Diese Dimension fördert kreative Imagination, Zukunftssensibilität und emotionale Resonanz – essenzielle Voraussetzungen für visionäre Innovationskraft.<sup>15</sup>

**Kooperation:** Kooperation bildet die soziale Grundlage des Modells und fokussiert auf dialogische Partizipation, geteilte Verantwortung und die Entwicklung kollektiver Intelligenz. In einer transformationsorientierten Organisation bedeutet Kooperation mehr als Zusammenarbeit – sie impliziert geteiltes Lernen, vulnerables Vertrauen und eine Kultur psychologischer Sicherheit.<sup>16</sup> Dadurch werden Silostrukturen überwunden und systemisches Denken ermöglicht.

---

<sup>12</sup> Vgl. Kegan / Lahey (2016): S. 44ff. und Hanelt et al. (2021): S. 1173.

<sup>13</sup> Vgl. Denning (2018): S. 89ff.

<sup>14</sup> Vgl. Rigby et al. (2016): S. 44.

<sup>15</sup> Vgl. Petrie (2015): S. 7.

<sup>16</sup> Vgl. Edmondson (2019): S. 34 und Senge et al. (2015): S. 30–31.

Das Transformation Mindset Modell liefert somit ein vollständiges Gerüst für die strategische Entwicklung von Transformationsstrategien in Unternehmen. Es zeigt dabei sowohl eine analytische Perspektive und zielt damit auf die Auflösung von Blockaden in Transformationsprozessen als auch eine normative Orientierung, welche primär auf die Bereiche Leadership-, Innovations- und Kulturentwicklungsprozesse abzielt. Die Kombination von Iteration (Prozesskompetenz), Inspiration (Sinn- und Zielorientierung) und Kooperation (soziale Einbettung) schafft dabei eine ganzheitliche Grundlage für nachhaltige Transformationen.

Das Transformation Mindset Modell ist in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

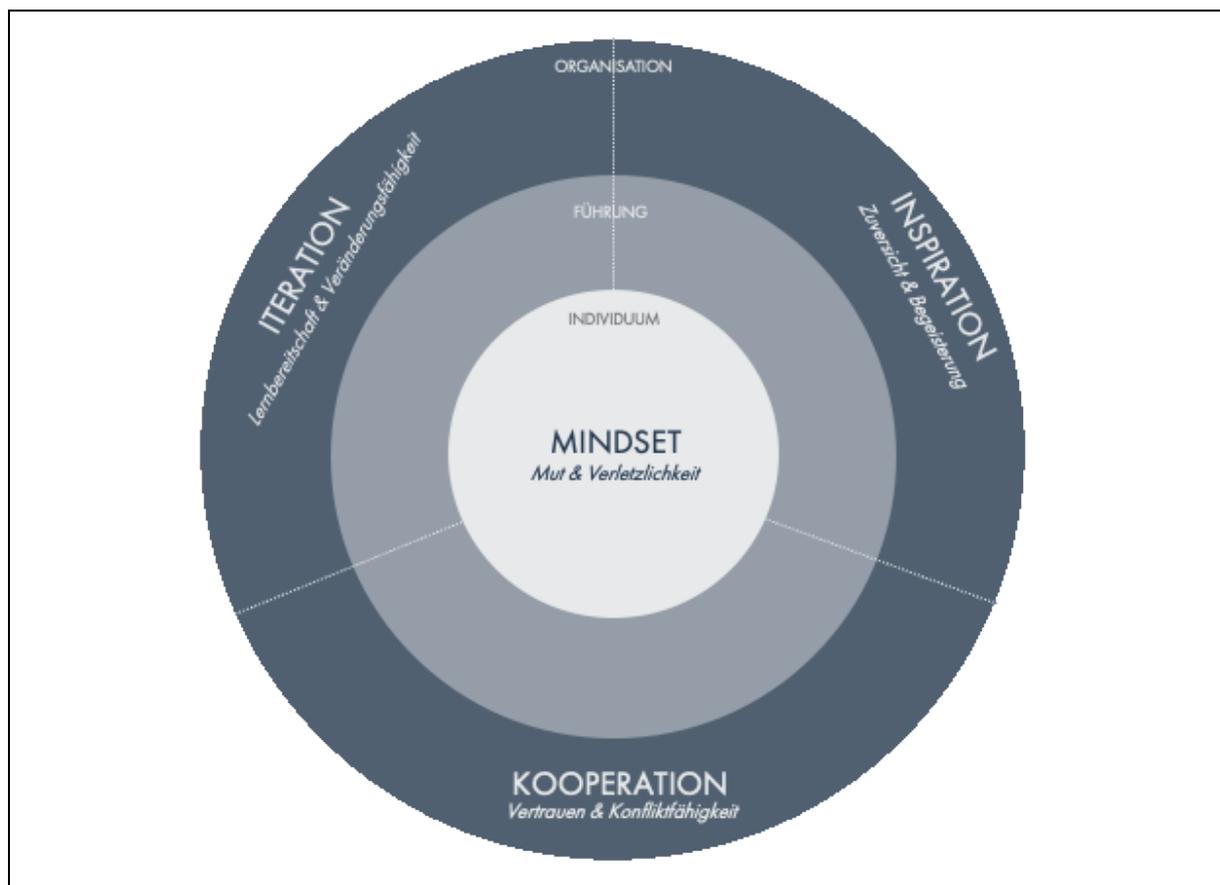


Abbildung 1: Transformation Mindset Modell<sup>17</sup>

Im Folgenden wird das Transformation Mindset Model einer Bewertung unterzogen:

<sup>17</sup> Däniker (2025).

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆	
Strategie	◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆	Das Modell stellt den Menschen in den Mittelpunkt des Transformationsprozesses. Andere Erfolgsfaktoren des Transformationsprozesses werden weitestgehend vernachlässigt.
Prozess-orientiert	◆	
Zukunft	◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆	

Tabelle 2: Bewertung des Transformation Mindset Model<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Eigene Darstellung.

## 2. Modell Integrales Unternehmen

Das Modell des Integralen Unternehmens bietet einen ganzheitlichen Bezugsrahmen zur Analyse und Gestaltung organisationaler Transformation unter Einbezug technologischer, struktureller, sozialer und individueller Dimensionen. Es basiert auf der Prämisse, dass nachhaltige unternehmerische Leistungsfähigkeit nur dann gewährleistet werden kann, wenn vier zentrale Systembereiche integriert, synergetisch und dynamisch aufeinander.<sup>19</sup>

Diese vier Systembereiche sind

- (1) Produktion
- (2) Innovation
- (3) Organisation
- (4) Mensch

Diese vier Wirkebenen sind nicht unabhängig voneinander, sondern sind in einem rekursiven Wirkzusammenhang vernetzt, in dem Veränderungen auf einer Ebene Rückwirkungen auf alle anderen auslösen.

Produktion: Im Bereich Produktion stehen vier Dimensionen im Fokus: das Produkt als Ergebnis kreativer und industrieller Wertschöpfung, der Prozess als operationalisierte Ablaufstruktur, das Projekt als temporär-strategische Initiativform und das Umfeld als sozio-technologisches Ökosystem. Moderne Produktionsmodelle setzen auf digitale Durchgängigkeit (Industrie 4.0), agile Projektstrukturen sowie flexible Supply-Chains im Kontext volatiler Märkte.<sup>20</sup>

Innovation Innovation wird als mehrdimensionale Fähigkeit verstanden, die sowohl auf Strategie-Ebene durch langfristige Zielarchitekturen als auch durch Disruption und inkrementelle Verbesserung geprägt ist. Erfolgreiche Unternehmen integrieren Mitarbeitende aktiv in den Innovationsprozess und beziehen dynamisch neue Märkte und Kundenbedarfe mit ein.<sup>21</sup> Innovationsfähigkeit wird somit als interdisziplinäre Schnittstelle zwischen technischer Machbarkeit, wirtschaftlicher Tragfähigkeit und humaner Sinnstiftung verstanden.<sup>22</sup>

Organisation: Organisation wird im integralen Modell in drei Perspektiven unterteilt: die operative Betriebsebene mit Prozessen und Ressourcen, die Innensicht mit Kultur, Führung und Lernfähigkeit sowie die Außensicht mit Stakeholdern, Märkten und institutionellen Rahmenbedingungen. Die Taktik beschreibt dabei die mittelfristige Adaptionfähigkeit, also wie Organisationen im Spannungsfeld zwischen strategischer Planung und operativer Realität agil navigieren.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Wiedemann (2025).

<sup>20</sup> Vgl. Kagermann et al., (2015), S. 15–18; und Schumacher et al., (2016), S. 28–31.

<sup>21</sup> Vgl. Pisano, (2015), S. 45–47).

<sup>22</sup> Vgl. Bessant / Tidd, (2015), S. 122–125.

<sup>23</sup> Vgl. North / Kumta, (2018), S. 75–78.

Mensch: Diese Kategorie fokussiert auf vier zentrale Aspekte: Team als kollektive Leistungseinheit, Kommunikation als Verbindungssystem, Mindset als Haltung gegenüber Wandel und Lernen sowie Skills als konkret einsetzbare Fähigkeiten. In der Wissensökonomie entscheidet die Fähigkeit zur Kollaboration, zur Selbstorganisation und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.<sup>24</sup> Transformationsfähigkeit setzt damit einen systemisch verankerten, menschenzentrierten Ansatz voraus, der Technik und Kultur nicht gegeneinander ausspielt, sondern integriert.

Das Modell des Integralen Unternehmens ist besonders geeignet, um Transformationen nicht isoliert aus technologischer oder kultureller Sicht zu betrachten, sondern als komplexe, systemisch emergente Veränderung, die nur über integrierte Interventionen in allen vier Domänen erfolgreich gestaltet werden kann. Die Relevanz des Modells nimmt angesichts globaler Disruptionen, digitaler Umbrüche und wachsender Unsicherheit weiter zu, da es eine Orientierungsstruktur für ganzheitliches Denken und Handeln bietet.

Das Modell des Integrales Unternehmens ist in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

---

<sup>24</sup> Vgl. Edmondson, (2019), S. 93–96.

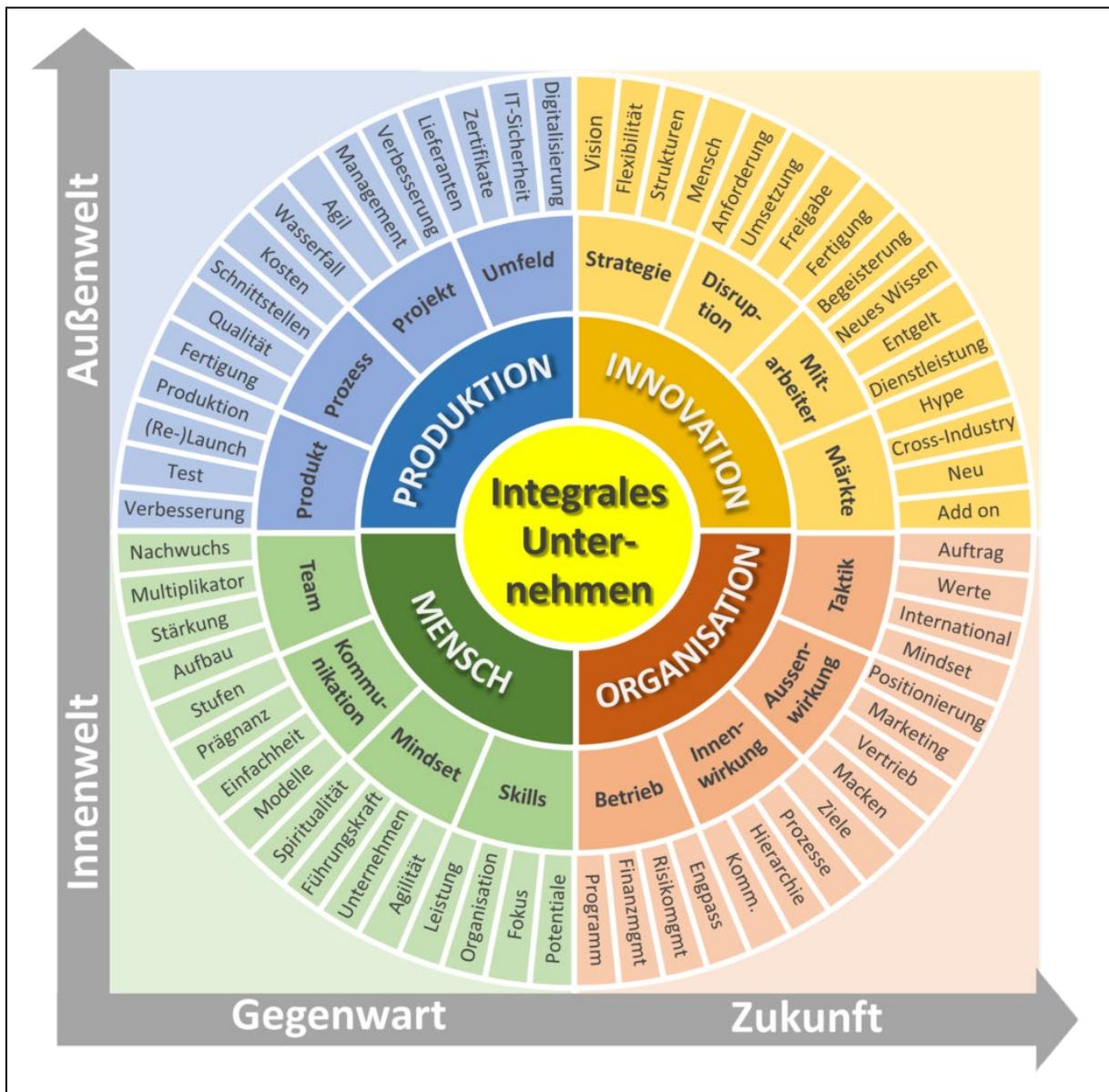


Abbildung 2: Modell Integrales Unternehmen<sup>25</sup>

Im Folgenden wird das Modell Integrales Unternehmen einer Bewertung unterzogen:

<sup>25</sup> Wiedemann (2025).

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆ ◆ ◆ ◆	
Strategie	◆ ◆ ◆ ◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	Detaillierte und ganzheitliche Betrachtung aller relevanten Erfolgsfaktoren eines Transformationsprozesses.
Prozess-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆ ◆ ◆ ◆	

Tabelle 3: Bewertung des Modell Integrales Unternehmen <sup>26</sup>

<sup>26</sup> Eigene Darstellung.

### 3. Wheel of Transformation Modell

Das Wheel of Transformation-Modell stellt einen zyklischen und systemischen Rahmen dar, der individuelle wie organisationale Veränderungsprozesse als fortlaufende Dynamik aus sieben aufeinander bezogenen Phasen begreift:

- (1) Ent-Täuschung
- (2) Desorientierung
- (3) Retardieren
- (4) Revision
- (5) Exploration
- (6) Integration
- (7) Wirksamkeit

Das Wheel of Transformation Modell geht grundsätzlich von der Prämisse aus, dass Transformation nicht als kontrollierbarer Implementierungsprozess, sondern als tiefgreifender, iterativer und teilweise krisenhafter Lernzyklus verstanden werden muss.<sup>27</sup>

Die sieben Phasen werden im Folgenden kurz beschrieben:

#### Phase 1 – Ent-Täuschung:

Die Phase der Ent-Täuschung markiert den initialen Wendepunkt einer Transformation: Bestehende Annahmen, Routinen und Erfolgsnarrative verlieren ihre Gültigkeit. Der „Schleier der Illusion“ wird gelüftet, was mit Irritation und Kontrollverlust einhergeht.<sup>28</sup> Diese Phase ist notwendig, um problematische Pfadabhängigkeiten und mentale Modelle infrage zu stellen.

#### Phase 2 – Desorientierung

In der Phase der Desorientierung greifen die bisherigen Orientierungsmuster nicht mehr. Sowohl Individuen als auch Organisationen erleben einen Zustand des „Nichtwissens“, der mit Unsicherheit, Ambiguität und teils existenziellen Fragen einhergeht. Diese Phase gilt in transformativer Bildung und systemischer Veränderung als fruchtbarer Boden für emergentes Lernen.<sup>29</sup>

#### Phase 3 – Retardierung

In der Phase der Retardierung zeigt sich oftmals ein paradoxes Phänomen: Das System strebt unbewusst nach Rückkehr zur gewohnten Ordnung, etwa durch Re-Stabilisierung alter Muster, mikropolitische Machtspiele oder Veränderungsmüdigkeit. Diese Retardation muss nicht negativ bewertet werden – sie fungiert als Reibungsfläche, in der Spannungen produktiv gemacht werden können.

---

<sup>27</sup> Vgl. Scharmer / Kaufer (2016): S. 16ff.

<sup>28</sup> Vgl. Scharmer (2018): S. 23ff.

<sup>29</sup> Vgl. Mezirow (2016): S. 133ff.

#### Phase 4 – Revision

Die anschließende vierte Phase Revision beinhaltet die bewusste Auseinandersetzung mit alten Paradigmen und die Entwicklung alternativer Deutungsmuster. Dieser reflexive Prozess stellt eine kognitive und emotionale Rekonstruktion bisheriger Selbst- und Weltbilder dar, die durch dialogische Praxis, Coaching oder kollektive Sinnbildungsprozesse gefördert werden kann.<sup>30</sup>

#### Phase 5 – Exploration

Darauf folgt die fünfte Phase mit dem Titel Exploration. Hier werden experimentell neue Denk- und Handlungsmuster erprobt. Es entstehen erste Prototypen neuer Praktiken, organisationaler Routinen oder Geschäftsmodelle. Die Exploration ist durch hohe Ambivalenz geprägt, da alte Sicherheiten fehlen und neue Logiken noch nicht etabliert sind.<sup>31</sup>

#### Phase 6 – Integration

Die sechste Phase der Integration umfasst die bewusste Verankerung neu gewonnener Erkenntnisse, Prozesse und kultureller Muster im Alltag. Diese Phase stellt sicher, dass Transformation nicht als punktuelles Ereignis, sondern als strukturelle Weiterentwicklung der Organisation wirksam wird.<sup>32</sup>

#### Phase 7 – Wirksamkeit

Die abschließende Phase, Wirksamkeit, manifestiert die neue Identität, das „transformierte Selbst“ oder die „transformierte Organisation“. Hier zeigt sich die Kohärenz zwischen Innen (Werte, Haltung, Purpose) und Außen (Struktur, Leistung, Wirkung). Die Organisation entfaltet ihre Wirkung aus einem höheren Grad an Bewusstheit, Lernfähigkeit und Anpassungskompetenz.<sup>33</sup>

Beim *Wheel of Transformation* Modell handelt es sich um ein iteratives Modell – nach jeder Phase der Wirksamkeitsprüfung beginnt potenziell ein neuer Zyklus. So ermöglicht es langfristige, evolutionäre Entwicklung statt linearer Zielerreichung. Die sieben Phasen verweisen auf tiefenpsychologische, organisationstheoretische und systemische Erkenntnisse und sind insbesondere in Kontexten mit hoher Komplexität und Disruption anschlussfähig.<sup>34</sup>

Die 7 Phasen des Wheel of Transformation Model werden in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

---

<sup>30</sup> Vgl. Kegan / Lahey (2016): S. 85ff.

<sup>31</sup> Vgl. Brown (2019): S. 147ff.

<sup>32</sup> Vgl. Kotter (2014): S. 124ff.

<sup>33</sup> Vgl. Scharmer / Kaufer (2016,); S. 41ff.

<sup>34</sup> Vgl. Snowden / Boone (2007): S. 75ff.

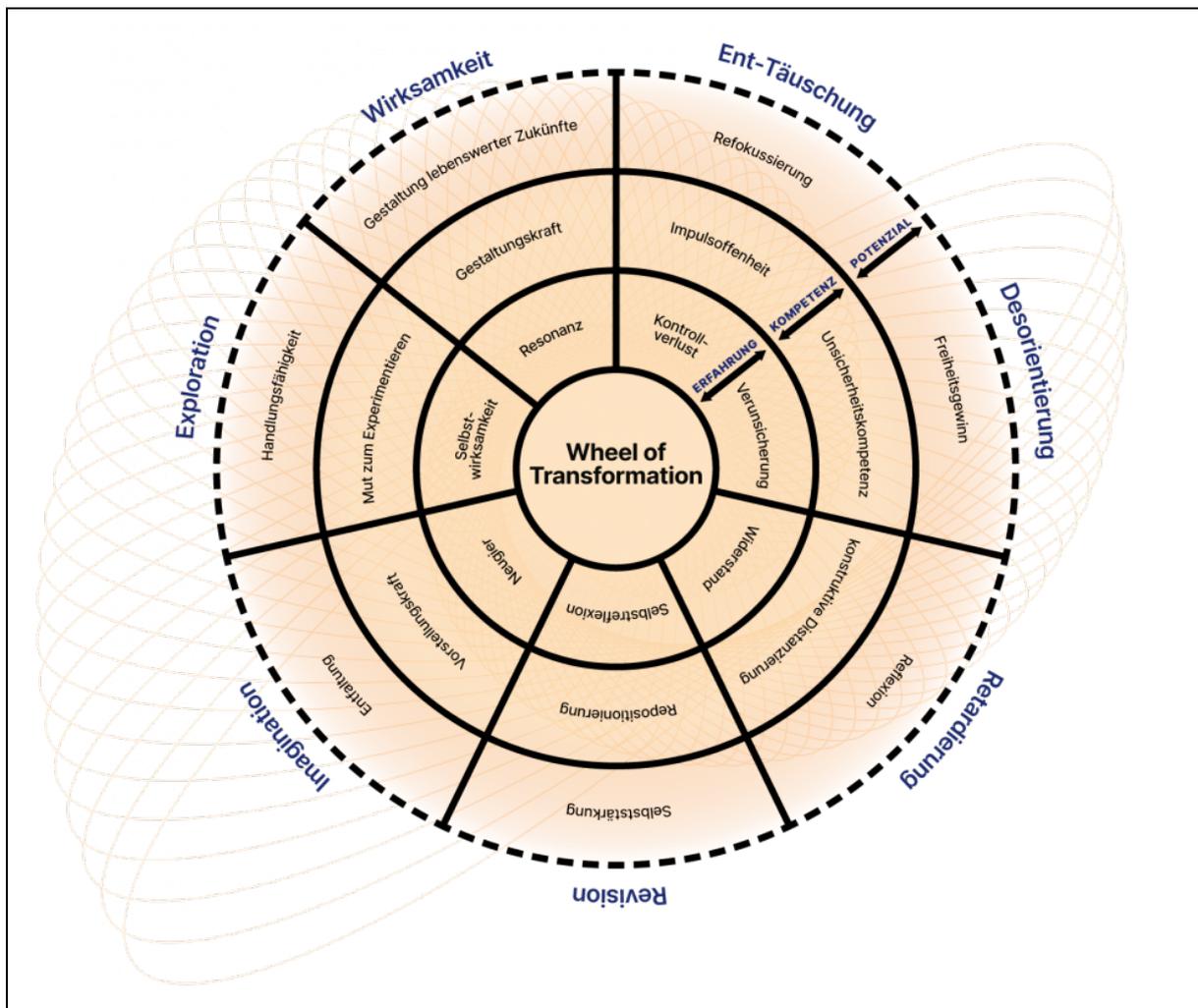


Abbildung 3: Wheel of Transformation Model<sup>35</sup>

Im Folgenden wird das Wheel of Transformation Modell einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆	Mensch im Mittelpunkt des Transformationsprozesses mit einem zukunftsgerichteten Fokus im Einklang mit der individuellen Unternehmensstrategie.
Strategie	◆◆	
Mensch-orientiert	◆◆◆◆◆	
Prozess-orientiert	◆	
Zukunft	◆◆◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆◆◆	

Tabelle 4: Bewertung des Wheel of Transformation Model<sup>36</sup>

<sup>35</sup> The Future Project (2025).

<sup>36</sup> Eigene Darstellung.

#### 4. 360° Transformationsmodell

Das 360°-Transformationsmodell stellt einen integrativen und mehrdimensionalen Bezugsrahmen dar, der Organisationen bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen unterstützt, indem es die Transformation entlang der folgenden vier zentralen Dimensionen strukturiert:

- (1) Können
- (2) Wollen
- (3) Kultur
- (4) System

Das 360°-Transformationsmodell basiert auf der Annahme, dass ein nachhaltiger Wandel nur dann gelingen kann, wenn Kompetenzen, Motivationen, kulturelle Werte sowie strukturelle Rahmenbedingungen kohärent aufeinander abgestimmt sind.<sup>37</sup>

Die vier Dimensionen werden im Folgenden kurz beschrieben:

Können: Die Dimension "Können" fokussiert auf Fähigkeiten und Ressourcen innerhalb der Organisation. Sie umfasst die Weiterentwicklung individueller Kompetenzen, kollektiver Fähigkeiten sowie technologischer Infrastrukturen, die für eine effektive Umsetzung von Transformation notwendig sind.<sup>38</sup> Dies impliziert u. a. gezielte Weiterbildungsprogramme, Know-how-Transfer, sowie digitale Reifegradmodelle zur Identifikation von Fähigkeitslücken.<sup>39</sup>

Wollen: Die Dimension "Wollen" adressiert intrinsische und extrinsische Motivation sowie Sinnorientierung der Organisationsmitglieder. Eine Transformation erfordert nicht nur kognitive Zustimmung, sondern auch sowohl emotionale Beteiligung als auch individuelle Sinnkopplung an die Veränderung.<sup>40</sup> Leadership spielt hierbei eine Schlüsselrolle: Inspirierende, beteiligungsorientierte Führung fördert ein hohes Maß an Engagement und Ownership.<sup>41</sup>

Kultur: Die Dimension "Kultur" bezieht sich auf kollektive Denkmuster, Werte und Verhaltensnormen, die das organisationale Klima prägen. Transformation gelingt nur, wenn eine Kultur des Vertrauens, der Lernbereitschaft und der psychologischen Sicherheit etabliert ist.<sup>42</sup> Kulturelle Trägheit, z. B. in Form von Risikovermeidung oder Silodenken, stellen häufig tief verankerte Transformationsbarrieren dar.<sup>43</sup> Ein zentrales Ziel dieser Dimension ist die aktive Gestaltung einer adaptiven, innovationsfreundlichen Organisationskultur.

---

<sup>37</sup> Vgl. Hanelt et al. (2021): S. 1163 und Warner / Wäger (2019): S. 340ff.

<sup>38</sup> Vgl. Verhoef et al. (2021): S. 890ff.

<sup>39</sup> Vgl. Kane et al. (2019): S. 9ff.

<sup>40</sup> Vgl. Kegan / Lahey (2016): S. 47 und Dweck (2016): S. 211.

<sup>41</sup> Vgl. Denning (2018): S. 90ff.

<sup>42</sup> Vgl. Edmondson (2019): S. 34ff.

<sup>43</sup> Vgl. Schein (2017): S. 128ff.

System: Die Dimension "System" umfasst die strukturellen, prozessualen und technologischen Rahmenbedingungen einer Organisation. Dazu gehören Governance-Strukturen, Prozesse, Entscheidungsarchitekturen sowie die digitale Infrastruktur. Systeme müssen nicht nur effizient, sondern auch anpassungsfähig und feedbackorientiert gestaltet sein, um Iteration und Lernen zu ermöglichen.<sup>44</sup>

Das 360°-Transformationsmodell postuliert, dass eine Transformation nur dann nachhaltig ist, wenn alle diese vier Dimensionen in einem balancierten Zusammenspiel weiterentwickelt werden. Einseitige Fokussierungen – etwa auf Technologie (System) ohne Kulturwandel oder auf Qualifizierung (Können) ohne Sinnkopplung (Wollen) – führt häufig zu Reibungsverlusten und Demotivation. Der integrative 360°-Ansatz ermöglicht es, Transformation als sozio-technisches Gesamtsystem zu denken, das sowohl strukturelle als auch menschliche Dynamiken berücksichtigt.

Empirisch gestützte Anwendungen des Modells zeigen, dass Organisationen mit einem ausgewogenen Transformationsprofil resilienter, innovativer und attraktiver agieren.<sup>45</sup> Das Modell bietet damit sowohl einen strategischen Bezugsrahmen für Führungskräfte als auch ein diagnostisches Instrument zur Identifikation von Transformationslücken.

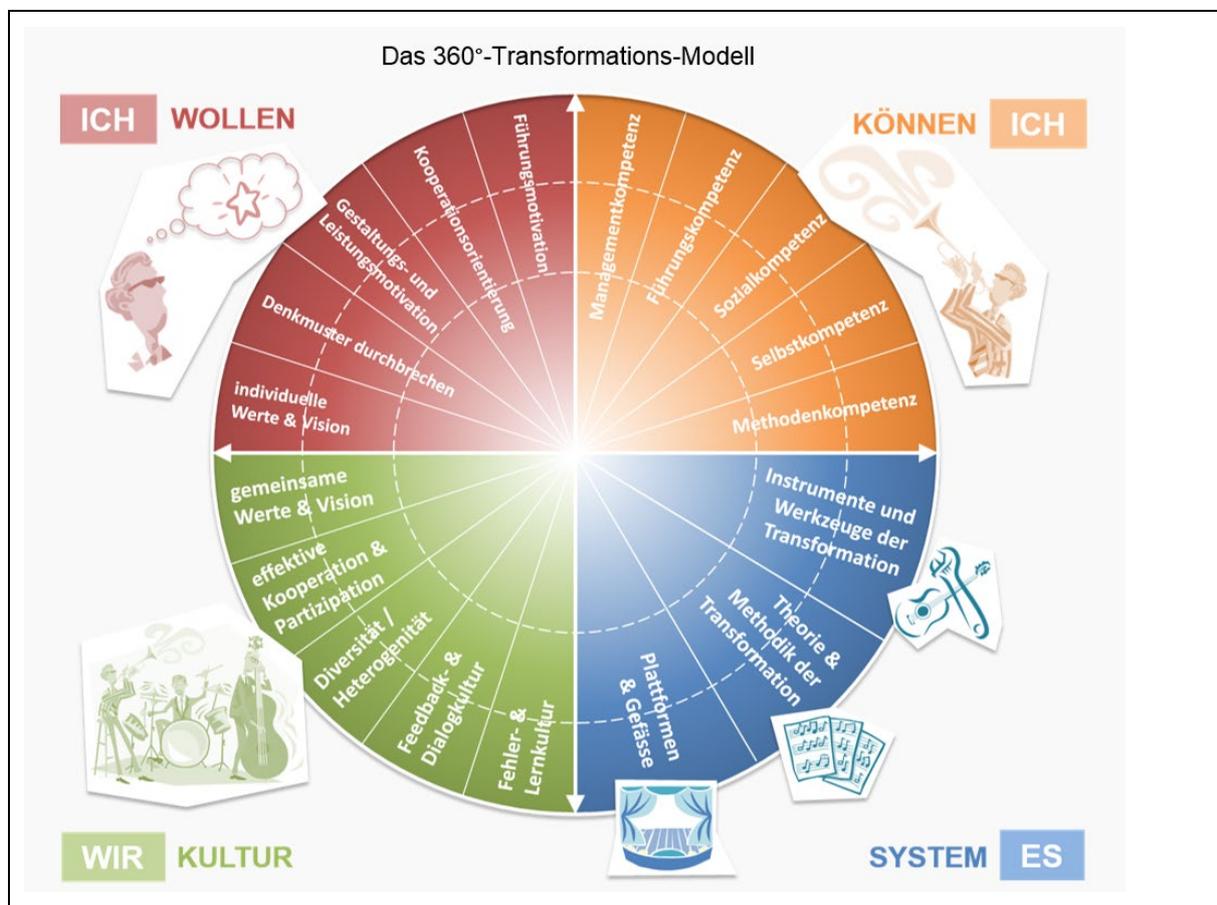


Abbildung 4: 360° Transformationsmodell<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Rigby et al. (2016): S. 45 und Senge et al. (2015): S. 30ff.

<sup>45</sup> Vgl. Hanelt et al. (2021): S. 1174ff. und Bouncken et al. (2021): S. 4.

<sup>46</sup> Helfer (2025).

Im Folgenden wird das 360° Transformationsmodell einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆ ◆ ◆ ◆	
Strategie	◆ ◆ ◆ ◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	Stellt die Berücksichtigung aller relevanten Aspekte sicher. Gleichwohl werden die Faktoren Prozess-orientiert, Zukunft und nachhaltiger Erfolg nur implizit betrachtet.
Prozess-orientiert	◆ ◆ ◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆ ◆ ◆	

Tabelle 5: Bewertung des 360° Transformationsmodell <sup>47</sup>

<sup>47</sup> Eigene Darstellung.

## Ergebnis

Die klassischen Ansätze des Change-Managements reichen nicht aus, um tiefgreifende strategische Veränderungen innerhalb von Organisationen erfolgreich umzusetzen. Transformation geht deutlich über inkrementelle Anpassungen hinaus und beinhaltet umfassende strategische, strukturelle, technologische sowie kulturelle Veränderungen. Erfolgreiche Transformationsprozesse müssen somit nicht nur methodisch, sondern insbesondere kulturell und mindset-orientiert begleitet werden. Die drei vorgestellten kulturell-mindset-orientierte Modelle weisen dabei unterschiedliche Anwendungsfelder und Nutzenpotenziale auf:

### Transformation Mindset Modell

Das Transformation Mindset Modell betont, dass Transformation vor allem durch eine grundlegende Veränderung der Haltung und Denkweise in Organisationen ermöglicht wird. Die drei zentralen Dimensionen – Iteration, Inspiration und Kooperation – bieten ein ganzheitliches Gerüst für die Umsetzung nachhaltiger Transformationsstrategien. Konkret bedeutet dies, dass Unternehmen, die dieses Modell einsetzen, in Bereichen wie Innovationsmanagement, agiler Organisationsentwicklung und strategischer Führung besonders profitieren können. Insbesondere eignet sich das Modell für Unternehmen, die sich in dynamischen, komplexen und stark wettbewerbsorientierten Märkten bewegen und kontinuierliches Lernen sowie schnelle Anpassungsfähigkeit als zentrale Erfolgsfaktoren verstehen.

### Modell Integrales Unternehmen

Das Modell Integrales Unternehmen richtet sich vor allem an Unternehmen, die eine systemische Sicht auf Transformationsprozesse benötigen. Es integriert die Bereiche Produktion, Innovation, Organisation und Mensch und macht deutlich, dass Veränderungen in einem Bereich Rückwirkungen auf die anderen Bereiche auslösen. Anwendungsfelder dieses Modells sind vielfältig: Es eignet sich besonders gut für komplexe Transformationsprojekte, etwa im Kontext der Digitalisierung aber auch bei der Neuausrichtung organisationaler Strukturen oder der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle. Vor allem Unternehmen, die langfristige, strategische Veränderungen ganzheitlich und umfassend planen wollen, profitieren von diesem Modell. Es unterstützt zudem die Entwicklung einer integrativen Unternehmenskultur, die sowohl technologische Fortschritte als auch die menschliche Dimension berücksichtigt.

### Wheel of Transformation Modell

Dieses zyklische Wheel of Transformation Modell versteht Transformation als iterativen Prozess, der sieben unterschiedliche Phasen umfasst: von der anfänglichen Ent-Täuschung über die Desorientierung und Exploration bis hin zur Integration und nachhaltigen Wirksamkeit neuer Strukturen und Kulturen. Aufgrund seines phasenweisen Ansatzes eignet sich dieses Modell insbesondere für Organisationen, die in krisenhaften Umbruchphasen eine Orientierungshilfe benötigen. Das Wheel of Transformation Modell ist besonders in Kontexten hilfreich, die durch hohe Unsicherheit, Komplexität und disruptive Veränderungen geprägt sind. Anwendungsfelder umfassen

dabei u.a. tiefgreifende kulturelle Veränderungen, Führungsentwicklung sowie Organisationsentwicklung in stark volatilen Umfeldern.

### 360°-Transformationsmodell

Das 360°-Transformationsmodell verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, indem es die Transformation entlang der Dimensionen Können, Wollen, Kultur und System strukturiert. Hierbei wird explizit darauf hingewiesen, dass nachhaltige Veränderung nur durch die integrative Berücksichtigung aller vier Dimensionen erzielt werden kann. Besonders geeignet ist dieses Modell für umfassende Veränderungsprojekte in größeren Organisationen, die sowohl technische als auch menschliche und kulturelle Aspekte umfassen. Anwendung findet es typischerweise in strategischen Neuausrichtungen, Organisationsentwicklungsprogrammen und Kulturveränderungen, bei denen es entscheidend ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv eingebunden sind und Veränderungen akzeptieren und unterstützen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die kulturell-mindset-orientierten Transformationsmodelle wichtige Impulse und Orientierungshilfen bieten, um tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen erfolgreich umzusetzen. Sie adressieren zentrale Herausforderungen, die durch zunehmende Komplexität, Unsicherheit und Dynamik gekennzeichnet sind.

Das Modell Integrales Unternehmen scheint aufgrund der ganzheitlichen Betrachtung der Erfolgsfaktoren und der durchgängig hohen Bewertung der Kriterien am erfolgsversprechendsten zu sein.

Die Entscheidung für ein spezifisches Modell sollte aber stets an den konkreten Herausforderungen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet sein, um eine möglichst hohe Passgenauigkeit und Wirksamkeit des Transformationsprozesses sicherzustellen.

## Literaturverzeichnis

**Anderson, D.; Anderson, L. A. (2010):**

Beyond Change-Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. Pfeiffer.

**Becker, M.; Daube, C.H; Reinking, E. (2023):**

Industrie 5.0, IUCF Working Paper, No. 4/2023, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg <http://hdl.handle.net/10419/270296>.

**Bessant, J.; Tidd, J. (2015):**

Innovation and Entrepreneurship. Wiley.

**Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A.; Venkatraman, N. (2013):**

Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.

**Bouncken, R. B.; Kraus, S.; Roig-Tierno, N. (2021):**

Digitalization of entrepreneurship education. Technological Forecasting and Social Change.

**Brown, B. (2019):**

Dare to Lead. Random House.

**Burke, W. W. (2017):**

Organization Change: Theory and Practice. Sage Publications.

**Cameron, E.; Green, M. (2019):**

Making Sense of Change-Management. Kogan Page.

**Däniker, K. (2025):**

Wie sie kulturelle Transformation voran treiben, Online-Quelle: <https://images.squarespace-cdn.com/content/v1/5d88a164723adb46338aee68/1612800513888-5TBMRN1IZ7A2KCTRY0OP/Transformationsmodell.png>, letzter Abruf am: 11.06.2025.

**Denning, S. (2018):**

The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM.

**Dweck, C. S. (2016):**

Mindset: Changing the Way You Think to Fulfil Your Potential. Little, Brown.

**Edmondson, A. C. (2019):**

The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

**Hanelt, A.; Bohnsack, R.; Marz, D.; Antunes Marante, C. (2021):**

A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation. Journal of Management Studies, 58(5), 1159–1197.

**Helfer, P. (2025):**

Den Wandel organisieren, Online-Quelle:

<https://www.hrtoday.ch/sites/hrtoday/files/files/media/article/360%C2%B0-Transformations-Modell.png>, letzter Abruf am: 11.06.2025.

**Hiatt, J. (2006):**

ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci.

**Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. (2015):**

Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. acatech.

**Kane, G. C.; Palmer, D.; Phillips, A. N.; Kiron, D. (2019):**

Accelerating Digital Innovation Inside and Out. MIT Sloan Management Review.

**Kegan, R.; Lahey, L. L. (2016):**

An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization. Harvard Business Review Press.

**Kotter, J. (2014):**

Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press.

**Kotter, J. P. (2012):**

Leading Change. Harvard Business Review Press.

**Mezirow, J. (2016):**

Transformative Learning Theory. In Illeris, K. (Ed.), Contemporary Theories of Learning. Routledge.

**North, K.; Kumta, G. (2018):**

Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning. Springer.

**Petrie, N. (2015):**

Future Trends in Leadership Development. Center for Creative Leadership (CCL), White Paper. Greensboro, NC: CCL

**Pisano, G. P. (2015):**

You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review, 93(6), 44–54. [S. 45–47]

**Rigby, D. K.; Sutherland, J.; Takeuchi, H. (2016):**

Embracing Agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.

**Scharmer, O. (2018):**

The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications. Berrett-Koehler.

**Scharmer, O.; Kaufer, K. (2016):**

Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies. Berrett-Koehler.

**Schein, E. H. (2017):**

Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.

**Scheller, M. (2021):**

Unternehmenskultur als "Schmiermittel" der Transformation. S. 173-198. In: M. Bodemann et. al. (Hrsg). Zukunftsfähigkeit durch Innovation, Digitalisierung und Technologien. Berlin.

**Schumacher, A.; Erol, S.; Sihm, W. (2016):**

A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 52, 161–166.

**Senge, P. M.; Hamilton, H.; Kania, J. (2015):**

The Dawn of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 26–33.

**Snowden, D.; Boone, M. (2007):**

A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.

**The Future Project (2025):**

Wandel erfolgreich gestalten – mit dem Wheel of Transformation, Online-Quelle:  
<https://thefutureproject.de/wp-content/uploads/2024/06/240604-TFP-Transformation-Wheel-FULL-979x1024.png>, letzter Abruf am: 11.06.2025.

**Verhoef, P. C. et al. (2021):**

Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

**Warner, K. S. R.; Wäger, M. (2019):**

Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

**Westerman, G.; Bonnet, D.; McAfee, A. (2018):**

Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

**Wiedemann, V. (2025):**

Die Zukunft Ihres Unternehmens ist genial einfach, Online-Quelle:  
[https://volkerwiedemann.com/wp-content/uploads/2023/09/Integrales-Unternehmen\\_Prozess\\_Bewertung\\_V7t-1024x1011.png](https://volkerwiedemann.com/wp-content/uploads/2023/09/Integrales-Unternehmen_Prozess_Bewertung_V7t-1024x1011.png), letzter Abruf am: 11.06.2025.