

Becker, Marco; Daube, Carl Heinz

Working Paper

Vom Change-Management zum Transformationsmanagement - Teil
3 - Überblick über die strukturell-prozessorientierten Modelle zum
Transformationsmanagement

IUCF Working Paper, No. 5/2025

Suggested Citation: Becker, Marco; Daube, Carl Heinz (2025) : Vom Change-Management zum Transformationsmanagement - Teil 3 - Überblick über die strukturell-prozessorientierten Modelle zum Transformationsmanagement, IUCF Working Paper, No. 5/2025, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/321821>

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 Daube¹

Vom Change-Management zum Transformationsmanagement

Teil 3

Überblick über die strukturell-prozessorientierten Modelle zum Transformationsmanagement

Zusammenfassung

Im dritten Teil dieser Reihe befassen sich die Autoren mit den strukturell-prozessorientierten Transformationsmodellen. Ihr Fokus liegt auf der Optimierung organisatorischer Prozesse, Strukturen und Frameworks, um Unternehmen bei tiefgreifenden Veränderungen systematisch und methodisch zu begleiten.

Im Folgenden werden die folgenden drei wesentlichen Modelle vorgestellt und bewertet:

1. Techno-Organisatorisches Transformationsmodell
2. Shape Your Future Model
3. Agile Transformation Framework

Im Rahmen der Bewertung wird jedes Model einer sorgfältigen Bewertung unterzogen, um seine Eignung für die erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Transformationen in Unternehmen zu ermitteln. Insgesamt bieten diese strukturell-prozessorientierten Modelle praktische und systemische Ansätze, um Organisationen umfassend, nachhaltig und strategisch durch tiefgreifende Veränderungen zu begleiten.

¹ **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – University of Applied Sciences 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 M.Sc. Controlling & Finance. Er ist außerdem Partner bei MGRP Management Group Dr. Röser & Partner.

Abstract

In the third part of this series, the authors deal with structural-process-oriented transformation models. Their focus is on optimizing organizational processes, structures and frameworks in order to systematically and methodically support companies during far-reaching changes.

The following three key models are presented and evaluated below:

1. techno-organizational transformation model
2. shape your future model
3. agile transformation framework

As part of the assessment, each model is carefully evaluated to determine its suitability for the successful implementation of sustainable transformations in companies. Overall, these structural-process-oriented models offer practical and systemic approaches to guide organizations comprehensively, sustainably and strategically through far-reaching changes.

Ausgangssituation

Im zweiten Teil dieser Reihe wurden Transformationsmodelle systematisiert und in kulturell-mindset-orientierte Modelle und strukturell-prozessorientierte Modelle differenziert. Die kulturell-mindset-orientierten Modellen fokussieren auf Haltung, Denkweise und Unternehmenskultur und sind damit eher menschenzentriert und wertebasiert. Zu diesen Modellen zähle:

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

Die strukturell-prozessorientierten Modellen fokussieren auf organisatorischen Prozessen, Strukturen und Frameworks – sie sind 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

Die kulturell-mindset-orientierten Modelle wurden im Teil 2 ausführlich vorgestellt und bewertet.

In diesem dritten Teil der Reihe stehen die strukturell-prozessorientierten Modellen im Mittelpunkt. Sie werden detailliert dargestellt, analysiert und bewertet.

Strukturell-prozessorientierten Modelle

1. Techno-Organisatorisches Transformationsmodell

Das Techno-Organisatorische Transformationsmodell beschreibt die ganzheitliche Wechselwirkung zwischen technologischen Innovationen und organisationalen Veränderungsprozessen. Es adressiert die Notwendigkeit, technologische Infrastruktur mit kulturellen, strukturellen und strategischen Elementen von Organisationen zu synchronisieren, um in digitalen, komplexen Umwelten nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei werden vier zentrale Wirkdimensionen unterschieden:

- (1) Potenzial & Resilienz
- (2) Kreativität & Innovation
- (3) Agilität & Speed
- (4) Cloud & Sicherheit

Potenzial & Resilienz:

Die erste Dimension, Potenzial & Resilienz, bezieht sich auf die Fähigkeit von Organisationen, Veränderung nicht nur zu überstehen, sondern aktiv zur eigenen Weiterentwicklung zu nutzen. Resilienz wird hier als systemische Fähigkeit verstanden, technologische Disruptionen in organisationales Lernen zu übersetzen. Dazu zählt auch der gezielte Aufbau technologischer und personeller Redundanzen, um Adaptionfähigkeit bei Krisen oder Unsicherheiten zu gewährleisten.²

Kreativität & Innovation:

Die zweite Dimension, Kreativität & Innovation, hebt hervor, dass technologische Transformation nicht nur Effizienzgewinne erzeugt, sondern auch kreatives Denken stimulieren muss. Kreativität entsteht im Spannungsfeld von Struktur und Freiheit, wobei Technologie als Ermöglicher für exploratives Verhalten und radikale Innovationen dient.³ Organisationen, die digitale Tools wie KI, Simulationen oder Designplattformen zur Ideengenerierung nutzen, erhöhen signifikant ihre Innovationsfähigkeit.⁴

Agilität & Speed:

Die dritte Dimension, Agilität & Speed, thematisiert die Notwendigkeit, Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse zu beschleunigen. Technologisch gestützte Agilität – etwa durch DevOps, Microservices oder Automatisierung – ermöglicht es, Time-to-Market zu verkürzen und iterative Feedbackprozesse zu intensivieren.⁵ Auf organisatorischer Ebene bedarf dies flexibler Governance-Strukturen, selbstorganisierter Teams und einer lernorientierten Führungskultur.⁶

² Vgl. Duchek (2020): S. 220ff.

³ Vgl. Amabile / Pratt (2016): S. 158ff.

⁴ Vgl. Dodgson et al. (2015): S. 44ff.

⁵ Vgl. Rigby et al. (2016): S. 46ff.

⁶ Vgl. Kotter (2014): S. 40ff.

Cloud & Sicherheit:

Die vierte Dimension, Cloud & Sicherheit, verweist auf die infrastrukturelle Grundlage techno-organisatorischer Transformation. Cloud-Technologien ermöglichen Skalierbarkeit, Mobilität und Datenintegration in Echtzeit – stellen aber zugleich erhöhte Anforderungen an Datenschutz, Informationssicherheit und Compliance. Die Sicherheit muss proaktiv in Systemdesign und Kultur verankert sein.⁷

Das Techno-Organisatorische Transformationsmodell betont, dass nachhaltige Transformation nur gelingt, wenn technologische Ressourcen (z. B. KI, Big Data, Cloud) und organisationale Kompetenzen (z. B. Kultur, Führung, Kommunikation) systematisch integriert werden. Es stellt ein konzeptionelles Raster für Führungskräfte, Transformationsberatern und IT-Strategen dar, um technologiegetriebene Veränderung prozessorientiert und menschenzentriert zu gestalten. Transformation ist dabei nicht als punktuelle Maßnahme, sondern als dynamischer, rekursiver Prozess zu verstehen, bei dem technologische und organisationale Entwicklungsschritte in wechselseitiger Ko-Evolution stehen.

In der folgenden Abbildung ist das Techno-Organisatorische Transformationsmodell zusammengefasst:

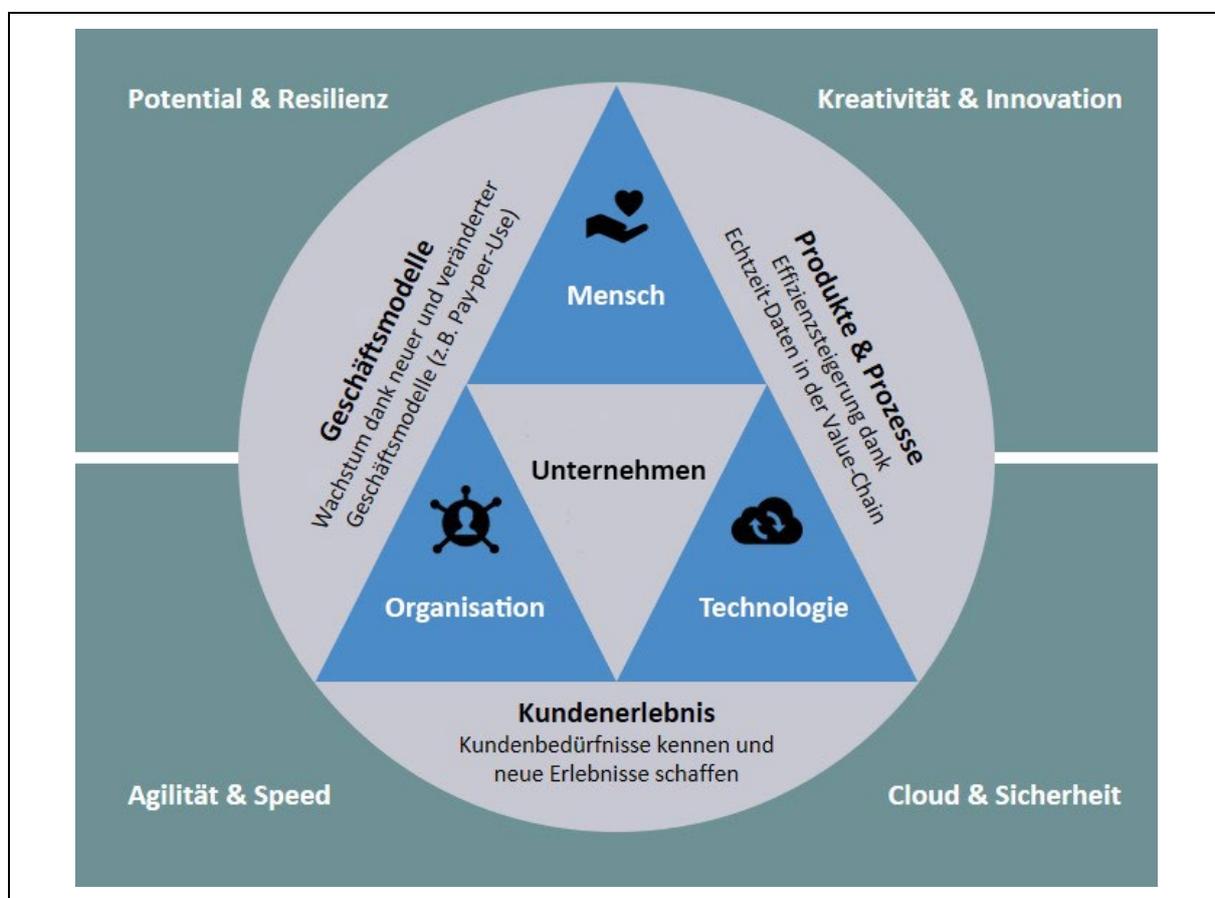


Abbildung 1: Techno-Organisatorisches Transformationsmodell⁸

⁷ Vgl. Zhou et al. (2018): S. 15ff.

⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Team Factory (2025).

Im Folgenden wird das Techno-Organisatorisches Transformationsmodell einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆ ◆ ◆	Berücksichtigt grundsätzlich alle Erfolgsfaktoren eines Transformationsprozesses, allerdings wird die Vision zur am Rande betrachtet, was den Erfolg der gesamten Transformation potenziell in Frage stellt.
Strategie	◆ ◆ ◆ ◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆	
Prozess-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆ ◆ ◆ ◆	

Tabelle 1: Bewertung des Techno-Organisatorisches Transformationsmodell⁹

⁹ Eigene Darstellung.

2. Shape your Future Model

Das Shape Your Future Model ist ein strategisch-operatives Transformationsmodell, das Organisationen in dynamischen Märkten dabei unterstützt, ihre Zukunftsfähigkeit systematisch zu gestalten. Es basiert auf drei interdependenten Kernprinzipien:

- (1) Speed of Implementation (Iteration),
- (2) Power of Innovation (Inspiration)
- (3) Ability to Adopt (Collaboration)

Diese Dimensionen stehen für die essenzielle Handlungsfähigkeit moderner Organisationen im Kontext von digitaler Disruption, ökologischer Transformation und gesellschaftlichem Wertewandel.¹⁰

Speed of Implementation

Die erste Dimension, Speed of Implementation, adressiert die Fähigkeit, Strategien, Ideen und Lösungen schnell und iterativ umzusetzen. Geschwindigkeit wird dabei nicht als hektisches Agieren verstanden, sondern als adaptives Lernen in kurzen Feedbackschleifen. Organisationen, die agile Methoden und inkrementelle Skalierung einsetzen, erreichen signifikante Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen, die das nicht tun.¹¹ Iteration schafft eine lernorientierte Unternehmenskultur, in der Fehler nicht sanktioniert, sondern systematisch genutzt werden, um zu lernen.¹²

Power of Innovation

Die zweite Dimension, Power of Innovation, zielt auf die kreative und visionäre Energie von Individuen und Teams ab. Inspiration entsteht durch radikale Nutzerzentrierung, Interdisziplinarität und einen klaren Purpose. Unternehmen, die ein innovationsförderndes Umfeld schaffen – z. B. durch Design Thinking, psychologische Sicherheit oder Open Innovation – sind in der Lage, originäre Ideen zu generieren und visionäre Produkte oder Geschäftsmodelle zu realisieren.¹³ Innovation wird dabei nicht als Abteilung, sondern als organisationale Querschnittsfunktion begriffen.

Ability to Adopt

Die dritte Dimension, Ability to Adopt, bezieht sich auf die Fähigkeit, Veränderung kollektiv zu akzeptieren, zu internalisieren und durch kooperative Strukturen nachhaltig umzusetzen. Kollaboration ist die Voraussetzung für systemische Adoptionsprozesse, in denen neue Denk- und Handlungsmuster in die Organisation diffundieren. Hierbei gewinnen dialogische Führung, kollektive Entscheidungsprozesse und Co-Creation-Formate an Bedeutung.¹⁴ Die soziale Verankerung von Neuerungen ist entscheidend für ihre langfristige Wirkung und Resilienz.

¹⁰ Vgl. Reeves et al. (2016): S. 4ff. und Westerman et al. (2018): S. 92ff.

¹¹ Vgl. Rigby et al. (2016): S. 46ff.

¹² Vgl. Edmondson (2019): S. 72ff.

¹³ Vgl. Brown (2019): S. 143ff. und Amabile / Pratt (2016): S. 159ff.

¹⁴ Vgl. Laloux (2016): S. 195ff. und Hüther (2019): S. 89ff.

Im Shape your Future Model gelingt die Transformation nicht durch eine lineare Steuerung, sondern durch ein Gleichgewicht von Geschwindigkeit, Inspiration und Adaption. Fehlt eine dieser Dimensionen, entstehen Dysbalancen:

- ohne Umsetzungsgeschwindigkeit verpufft Innovationskraft
- ohne Innovationskraft verkommt Kollaboration zu Anpassung
- ohne kollektive Adaption bleiben Innovationen folgenlos.

Erst die Verschränkung aller drei Dimensionen ermöglicht es Organisationen, proaktiv ihre Zukunft zu gestalten und nicht bloß auf externe Umbrüche zu reagieren.

Das Shape Your Future Model eignet sich für die Anwendung in Transformationsprogrammen, Innovationsarchitekturen und Führungsentwicklungsinitiativen. Die Integration aller drei Dimensionen schafft dabei ein belastbares Fundament für Resilienz, Zukunftsorientierung und eine nachhaltige Wertschöpfung. Dies soll durch die folgende Abbildung verdeutlicht werden:

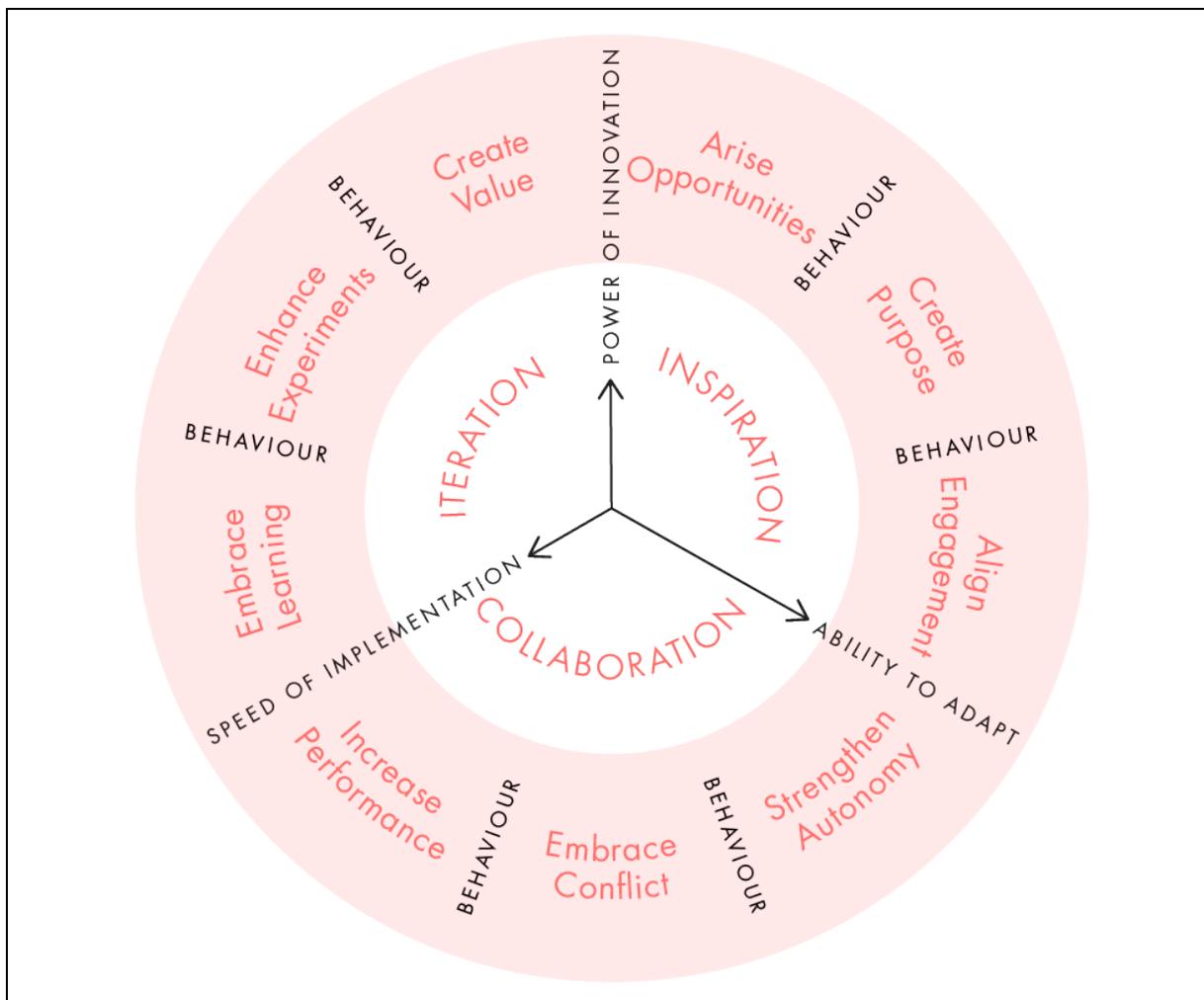


Abbildung 2: Shape your Future Model¹⁵

¹⁵ Däniker (2025).

Im Folgenden wird das Shape your Future Model einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆◆◆◆◆	
Strategie	◆◆◆◆◆	
Mensch-orientiert	◆◆◆	Iterativ-zyklisches Modell mit Ansätzen zur Agilität.
Prozess-orientiert	◆◆◆◆	
Zukunft	◆◆◆◆◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆◆◆◆◆	

Tabelle 1: Bewertung des Shape your Future Modells ¹⁶

¹⁶ Eigene Darstellung.

3. Agile Transformation Framework

Das Agile Transformation Framework beschreibt ein integratives Referenzmodell zur umfassenden Umgestaltung von Organisationen auf Basis agiler Prinzipien. Es geht über die bloße Einführung agiler Methoden hinaus und adressiert strukturelle, kulturelle sowie strategische Dimensionen des organisatorischen Wandels. Ziel ist es, Organisationen befähigungsorientiert so auszurichten, dass sie in einem volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA-)Umfeld lernfähig, kundenzentriert und anpassungsfähig agieren können.¹⁷

Im Zentrum des Agile Transformation Framework stehen acht miteinander verwobene Handlungsfelder, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen:

1. Visions & Goals:

Die agile Transformation erfordert eine klar artikulierte Vision, die als gemeinsamer Orientierungspunkt dient. Diese Vision muss inspirierend, evolutionär und sinnstiftend sein, um kollektive Energie zu mobilisieren.¹⁸ Die zugehörigen Ziele sollen adaptiv, iterativ überprüfbar und auf Outcomes statt Outputs fokussiert sein.¹⁹

2. Strategy:

Die strategische Ausrichtung in agilen Organisationen erfolgt dynamisch und hypothesengetrieben. Strategien werden iterativ überprüft, schnell angepasst und häufig in sogenannten „Strategic Sprints“ operationalisiert.²⁰ Das klassische Planungsparadigma wird durch strategische Emergenz ersetzt.

3. Structure:

Hier geht es um die strukturelle Neugestaltung der Organisation. Agilität erfordert dezentrale Entscheidungsstrukturen, flache Hierarchien und netzwerkartige Teamstrukturen.²¹ Rollen wie Product Owner oder Agile Coach lösen klassische Managementfunktionen teilweise ab.

4. Culture:

Transformation gelingt nur bei gleichzeitiger kultureller Entwicklung. Werte wie Vertrauen, Offenheit, Fehlerfreundlichkeit und kontinuierliches Lernen sind essenziell. Eine „agile Kultur“ wird durch psychologische Sicherheit und Selbstverantwortung geprägt.²²

¹⁷ Vgl. Denning (2018): S. 13ff. und Rigby et al. (2016): S. 45ff.

¹⁸ Vgl. Kotter (2014): S. 34ff.

¹⁹ Vgl. Doz / Kosonen (2017): S. 118ff.

²⁰ Vgl. Reeves et al. (2016): S. 3ff.

²¹ Vgl. Laloux (2016): S. 132ff.

²² Vgl. Edmondson (2019): S. 45ff.

5. People:

Agile Organisationen fördern individuelle Potenzialentfaltung und kollektive Kompetenzentwicklung. Die Rollen verändern sich von „Funktionsträgern“ hin zu selbstorganisierten, cross-funktionalen Teammitgliedern²³. Führung wird als dienende Begleitung („Servant Leadership“) verstanden.

6. Process:

Prozesse müssen iterativ, inkrementell und nutzerzentriert gestaltet werden. Frameworks wie Scrum, Kanban oder SAFe strukturieren die operative Umsetzung.²⁴ Dabei wird ein Fokus auf Transparenz, Visualisierung und kontinuierliche Verbesserung gelegt.

7. Products:

Agile Produktentwicklung basiert auf der Maxime des „Customer Value“. Es gilt, durch schnelle Iterationen nutzerrelevante Lösungen zu generieren und MVPs als Lerninstrumente zu begreifen.²⁵ Der Fokus verschiebt sich von „Deliverables“ zu Wertschöpfung.

8. Customers:

Kunden werden nicht nur als Abnehmer, sondern als Co-Creators in den Innovationsprozess eingebunden. Methoden wie Customer Journeys, Design Thinking oder Continuous Feedback ermöglichen es, Kundenerwartungen iterativ zu integrieren.²⁶

Das Agile Transformation Framework funktioniert als ganzheitliches Bezugsmodell, bei dem alle acht Dimensionen aufeinander abgestimmt sein müssen. Einzelne Initiativen ohne systemischen Rückhalt (z. B. nur Scrum-Trainings ohne kulturellen Wandel) scheitern oft an der organisationalen Trägheit.²⁷ Die Transformation wird dabei als evolutionärer Prozess verstanden, der kontinuierliches Lernen, partizipative Governance und reflektive Selbststeuerung erfordert.

Der Zusammenhang der acht Dimensionen wird in der folgenden Grafik veranschaulicht:

²³ Vgl. Pfeiffer (2017): S. 77ff.

²⁴ Vgl. Knaster / Leffingwell (2020): S. 23ff.

²⁵ Vgl. Brown (2019): S. 137ff.

²⁶ Vgl. Blank / Dorf (2020): S. 84ff.

²⁷ Vgl. Kotter (2014) S. 118.

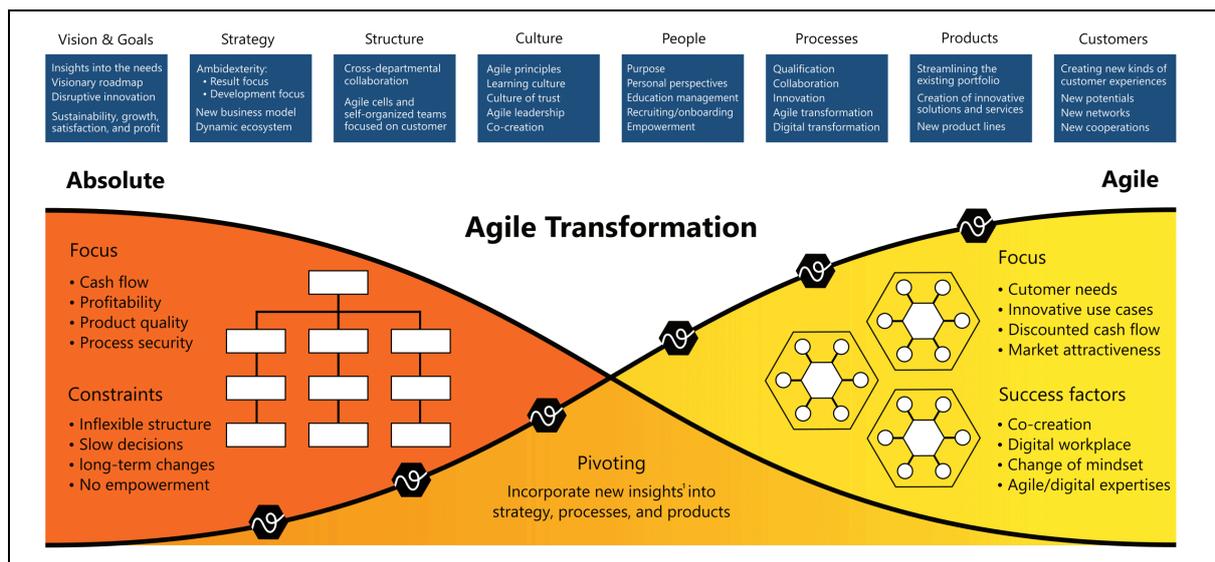


Abbildung 3: Agile Transformation Framework²⁸

Das **Cynefin Framework** wurde von Dave Snowden entwickelt und dient als sense-making-Modell zur Entscheidungsunterstützung in unterschiedlichen Systemkontexten. Es hilft Organisationen dabei die Art eines Problems zu erkennen und kontextadäquat zu handeln. Dabei werden die folgenden fünf Dimensionen unterschieden:²⁹

- (1) Einfach
- (2) Kompliziert
- (3) Komplex
- (4) Chaotisch
- (5) Verwirrung

In der folgenden Abbildung ist der Zusammenhang dieser 5 Dimensionen dargestellt:

²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Agility Work (2025).

²⁹ Vgl. Snowden / Boone (2007) und Kurtz / Snowden (2003).

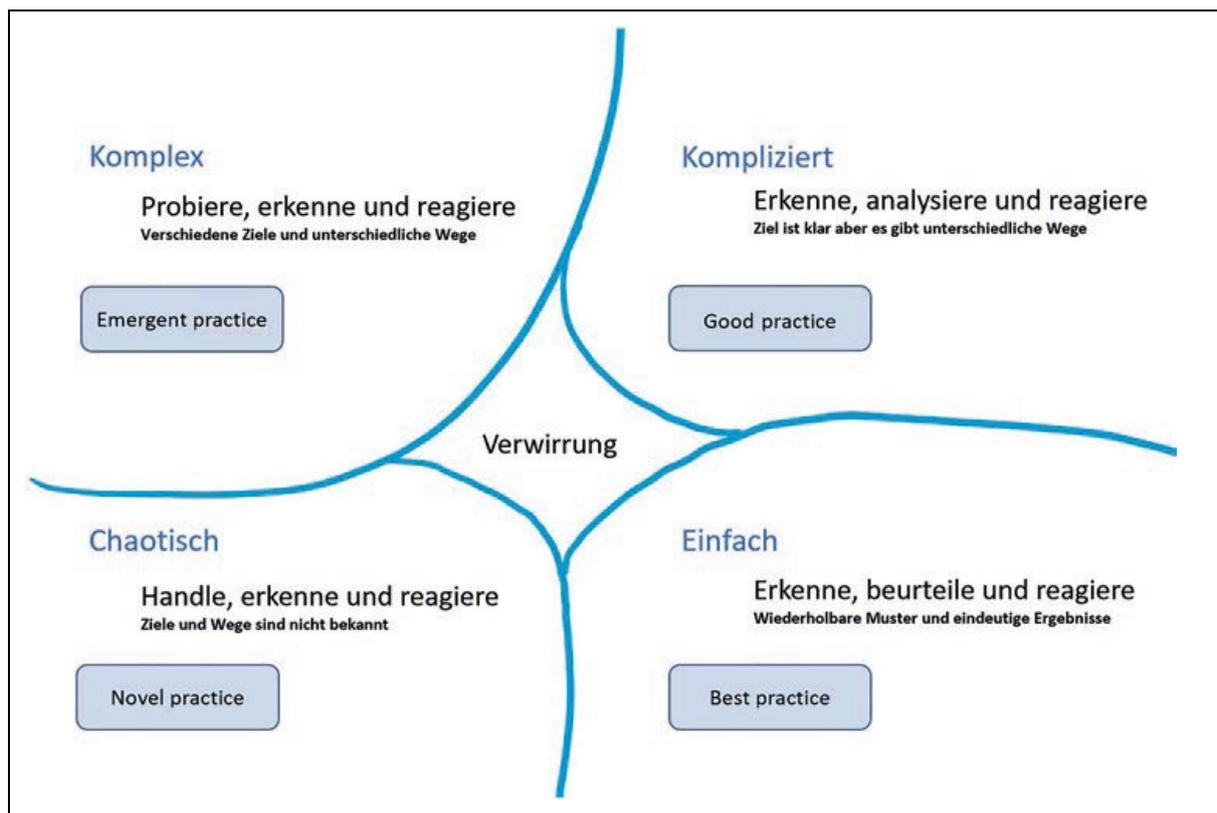


Abbildung 4: Cynefin Framework³⁰

Das hier beschriebene Modell basiert auf einer zweidimensionalen Matrix: der Achse der Anforderungen (einfach, kompliziert, komplex) und der Achse der Lösungen (einfach, kompliziert, komplex). Diese Einordnung folgt der Erkenntnis, dass unterschiedliche Kombinationen aus Anforderungs- und Lösungskomplexität jeweils differenzierte Transformationsansätze erfordern. Einfache Anforderungen mit einfachen Lösungen lassen sich durch Standardisierung und bewährte Praktiken adressieren. Komplizierte Anforderungen, denen ebenfalls komplizierte, jedoch erklärbare Lösungen gegenüberstehen, verlangen domänenspezifisches Expertenwissen und strukturierte Planung. Komplexe Anforderungen mit komplexen Lösungsmöglichkeiten hingegen bedürfen iterativer Herangehensweisen, emergenter Mustererkennung sowie einer experimentellen Kultur des Lernens.³¹

Die Einbettung des Modells in die Cynefin-Logik erlaubt eine differenzierte Ableitung von Transformationsstrategien. In komplexen Feldern etwa müssen Führungskräfte Bedingungen schaffen, die autonome Teams, Kundenfokus und kontinuierliches Feedback ermöglichen.³² Auf der anderen Seite ist in Bereichen mit komplizierten Anforderungen die Etablierung funktionsübergreifender Expertenteams zentral, um planbare Transformationsschritte durchzuführen.³³ In der Praxis zeigt sich, dass viele Organisationen zunächst mit komplizierten Pilotprojekten starten, um agile Prinzipien schrittweise auf komplexere Bereiche zu übertragen.³⁴

³⁰ Scheller (2021): S. 176.

³¹ Vgl. Snowden / Boone (2007), S. 75ff.

³² Vgl. Rigby et al. (2018): S. 44

³³ Vgl. Denning (2018): S. 12ff.

³⁴ Vgl. Dingsøyr et al. (2019): S. 1057f.

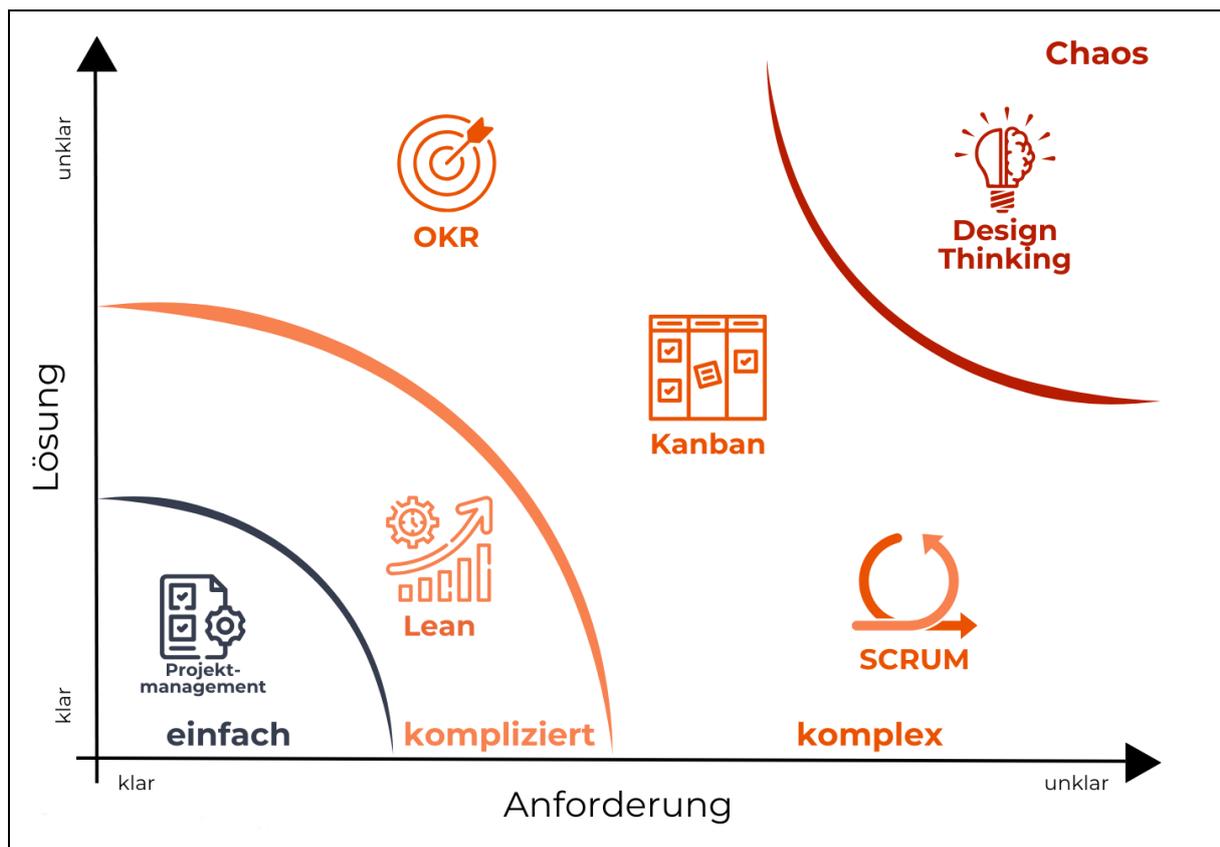


Abbildung 5: Agile Transformation Framework³⁵

Zentral für das Gelingen der agilen Transformation ist zudem die Fähigkeit der Organisation, zwischen den verschiedenen Feldern zu differenzieren und geeignete methodische, strukturelle und kulturelle Elemente zuzuordnen. Das Framework fördert somit ein systemisches Verständnis für die inhärente Mehrdimensionalität organisationaler Veränderung.³⁶ Agile Transformation wird hierbei nicht als universeller Zielzustand, sondern als evolutionärer Prozess verstanden, der auf situative Kontextbedingungen reagiert und fortwährend lernt.

Im Folgenden wird das Agile Transformation Framework einer Bewertung unterzogen:

³⁵ Projektmagazin (2025).

³⁶ Vgl. Kotter (2014): S. 26ff.

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	
Strategie	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	Ganzheitliche Betrachtung von allen relevanten Erfolgsfaktoren einer Transformation
Prozess-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	

Tabelle 3: Bewertung des Agile Transformation Framework ³⁷

³⁷ Eigene Darstellung.

Ergebnis

Die drei strukturell-prozessorientierten Transformationsmodelle bieten spezifische Instrumente und Konzepte, um unterschiedliche Herausforderungen bei Transformationsprozessen effektiv zu bewältigen.

Techno-Organisatorisches Transformationsmodell

Das Techno-Organisatorische Transformationsmodell beschreibt die essenzielle Verbindung technologischer Innovationen mit organisatorischen Veränderungsprozessen. Es hebt vier zentrale Dimensionen hervor: Potenzial & Resilienz, Kreativität & Innovation, Agilität & Geschwindigkeit sowie Cloud & Sicherheit. Besonders geeignet ist dieses Modell für Unternehmen, die stark technologiegetrieben sind und in Märkten agieren, welche kontinuierliche technologische Anpassungen erfordern. Typische Anwendungsfelder sind Digitalisierungsvorhaben, Einführung neuer IT-Systeme und -Architekturen sowie Maßnahmen zur Steigerung der Resilienz gegenüber technologischen Disruptionen.

Shape Your Future Model

Das Shape Your Future Model konzentriert sich auf drei interdependente Kernprinzipien: Umsetzungsgeschwindigkeit (Speed of Implementation), Innovationskraft (Power of Innovation) und Anpassungsfähigkeit (Ability to Adopt). Dieses Modell ist besonders für Unternehmen relevant, die in dynamischen Märkten tätig sind und kontinuierlich innovative Lösungen entwickeln müssen. Anwendung findet das Modell insbesondere in Innovationsprojekten, Start-ups, dynamischen Wachstumsphasen von Unternehmen sowie in Umfeldern, in denen schnelles Lernen und flexible Anpassung zentrale Erfolgsfaktoren darstellen.

Agile Transformation Framework

Das Agile Transformation Framework ist eine umfassende und systematische Vorgehensweise zur Einführung agiler Prinzipien in Organisationen. Es definiert acht zentrale Handlungsfelder, die von Vision und Strategie über Strukturen und Kultur bis hin zu Prozessen, Produkten und Kundenintegration reichen. Das Agile Transformation Framework ist besonders effektiv in Organisationen, die mit hoher Unsicherheit und Komplexität konfrontiert sind und agile Arbeitsweisen als essenziell betrachten, um Kundenzentrierung, Flexibilität und Innovationsfähigkeit sicherzustellen. Typische Anwendungsfelder sind Software- und Technologieunternehmen, Innovations- und Entwicklungsabteilungen sowie Unternehmen, die durch Markt- und Umfeldveränderungen gezwungen sind, schneller und adaptiver zu reagieren.

Zusammenfassend verdeutlichen alle drei Modelle, dass eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern die integrierte Berücksichtigung technologischer, struktureller, menschlicher und kultureller Dimensionen erfordert. Für Praktiker bieten die dargestellten Modelle nicht nur theoretische Grundlagen, sondern auch konkret

anwendbare Handlungsleitfäden, um Veränderungsprozesse zielgerichtet und effektiv umzusetzen. Jedes Modell bietet spezifische Stärken und ist damit abhängig vom Kontext und der spezifischen Herausforderung eines Unternehmens auszuwählen. Insgesamt unterstreichen die Modelle die Notwendigkeit, Transformation als kontinuierlichen, adaptiven Prozess zu betrachten, der strategisch gesteuert und systematisch gestaltet werden muss, um langfristige Wettbewerbsvorteile und nachhaltigen Erfolg sicherzustellen.

Das Agile Transformation Framework scheint aufgrund der ganzheitlichen Einbeziehung aller relevanten Faktoren eines Transformationsprozesses am Besten geeignet 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

Agility Work (2025):

Agile Transformation – Wie gelingt der Wandel zur modernen Organisation?, Online-Quelle: <https://www.agilitywork.com/wp-content/uploads/2021/04/agile-transformation.png>, letzter Abruf am: 07.07.2025.

Amabile, T. M.; Pratt, M. G. (2016):

The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. Research in Organizational Behavior, 36, S. 157–183.

Blank, S.; Dorf, B. (2020):

The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company (Revised Edition). Hoboken, NJ: Wiley.

Brown, T. (2019):

Change by Design. HarperBusiness.

Däniker, K. (2025):

Transformationsmodell, Online-Quelle: <https://images.squarespace-cdn.com/content/v1/5d88a164723adb46338aee68/9e0f3816-8ae5-49d9-aa90-a6edb4cae774/shape-your-future-transformationsmodell-verhalten.png>, letzter Abruf am: 07.07.2025.

Denning, S. (2018):

The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM. S. 12–14.

Dingsøyr, T.; Moe, N. B.; Faegri, T. E.; Seim, E. A. (2019):

Exploring software development at the very large-scale: A revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. Empirical Software Engineering, 24(2), 1045–1089. <https://doi.org/10.1007/s10664-018-9655-4>.

Dodgson, M. Gann, D.; Phillips, N. (2015):

The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford University Press. S. 59–62.

Doz, Y. L.; Kosonen, M. (2017):

Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Harlow: Pearson Education Limited.

Duchek, S. (2020):

Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13(1), S. 215–246.

Edmondson, A. C. (2019):

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

Hüther, G. (2019):

Würde: Was uns stark macht – als Einzelne und als Gesellschaft. Knaus.

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

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

Knaster, R.; Leffingwell, D. (2020):

SAFe® 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework. Addison-Wesley Professional.

Kotter, J. (2014):

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

Kurtz, C. F.; Snowden, D. J. (2003):

The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal, 42(3), S. 462–483.

Laloux, F. (2016):

Reinventing Organizations. Structure & Process.

Pfeifer, T. (2017):

Digitalisierung industrieller Wertschöpfung: Industrie 4.0 – Technologische Ansätze und wirtschaftliche Perspektiven. In: Bauernhansl, T., ten Hompel, M., & Vogel-Heuser, B. (Hrsg.), Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendung – Technologien – Migration. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 73–92.

Projektmagazin (2025):

Frust statt Fortschritt: Vermeiden Sie die 4 häufigsten Fehler einer agilen Transformation!, Online-Quelle: https://www.projektmagazin.de/sites/default/files/inline-images/image1_41.png, letzter Abruf am: 07.07.2025.

Reeves, M.; Levin, S.; Ueda, D. (2016):

The Biology of Corporate Survival. Harvard Business Review, 94(1), S. 46–55.

Rigby, D. K.; Sutherland, J.; Noble, A. (2018):

Agile at Scale. Harvard Business Review, 96(3), S. 88–96.

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

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

Schein, E. H. (2017):

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

Scheller, M. (2021):

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

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

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

Team Factory (2025):

Techno-Organisatorisches-Transformationsmodell, Online-Quelle: <https://team-factory.com/wp-content/uploads/2019/09/Abb-2.2-Techno-Organisatorisches-Transformationsmodell.jpg>, letzter Abruf am: 07.07.2025.

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

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

Zhou, J., Wang, X.; Zhang, Y. (2018):

Creativity and innovation in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 44 (6), S. 226–273.