

# 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.