

Becker, Marco; Daube, Carl Heinz

**Working Paper**

## Vom Change Management zum Transformationsmanagement - Teil 1 - Überblick über die wichtigsten Methoden zum Change Management

IUCF Working Paper, No. 3/2025

*Suggested Citation:* Becker, Marco; Daube, Carl Heinz (2025) : Vom Change Management zum Transformationsmanagement - Teil 1 - Überblick über die wichtigsten Methoden zum Change Management, IUCF Working Paper, No. 3/2025, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/308954>

**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 1

Überblick über die wichtigsten Methoden zum Change Management

### Zusammenfassung

Globalisierung, Digitalisierung, künstliche Intelligenz sowie Verschiebungen der geopolitischen Machtverhältnisse machen einen ständigen Veränderungsprozess der Unternehmen erforderlich. Gleichwohl scheinen viele solcher Prozesse nicht von Erfolg gekrönt zu sein. In diesem Working Paper werden daher im ersten Teil die gängigen Modelle zum Change Management vorgestellt und auf ihre Tauglichkeit hin bewertet. Hierbei fokussieren die Autoren auf das 3-Phasen-Modell von Lewin, das 8-Stufen-Modell nach Kotter, das ADKAR-Modell, das 7-S-Modell von McKinsey und das Bridges' Transition Model.

### Abstract

Globalisation, digitalisation, artificial intelligence and shifts in the geopolitical balance of power require companies to undergo a constant process of change. Nevertheless, many such processes do not appear to be crowned with success. The first part of this working paper therefore presents the current models for change management and assesses their suitability. The authors focus on Lewin's 3-phase model, Kotter's 8-stage model, the ADKAR model, McKinsey's 7-S model and Bridges' Transition model.

---

<sup>1</sup> **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.

## Ausgangssituation

Der Begriff „Change“ und „Transformation“ werden häufig in der Geschäftswelt und in der Organisationsentwicklung verwendet. Trotz ihrer ähnlichen Bedeutung gibt es grundlegende Unterschiede in der Tiefe und der Art und Weise, wie Veränderung umgesetzt wird; ein erstes Beispiel dazu liefert die nachstehende Abbildung zusammen.

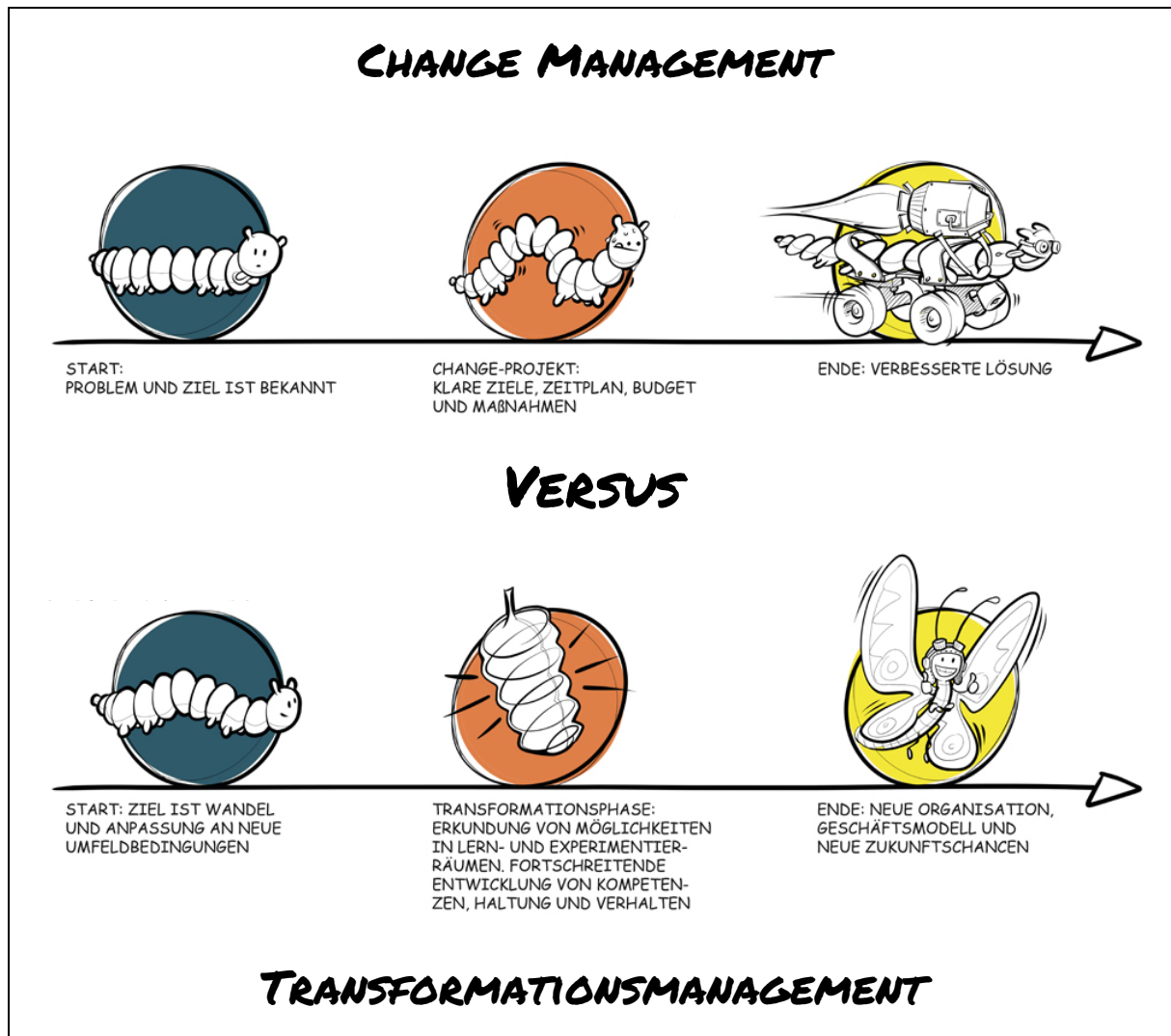


Abbildung 1: Change Management vs. Transformationsmanagement<sup>2</sup>

Im Folgenden wird näher auf Change und Transformation eingegangen, um später herauszuarbeiten in welcher Situation eines Unternehmens welcher Ansatz geeignet sein könnte und vor allem, warum in vielen Fällen der erwartete Erfolg ausbleibt.

<sup>2</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: GROOVIZ – Grooving Innovation für Business (2025).

## Definition und Umfang

### Change Management

bezeichnet eine Anpassung oder eine schrittweise Veränderung innerhalb eines bestehenden Rahmens. Es geht oft um kurzfristige, punktuelle Anpassungen, die eine bestehende Struktur oder ein bestehendes System beibehalten.



### Transformationsmanagement

hingegen impliziert einen umfassenden, tiefgreifenden Wandel, der das gesamte System oder die gesamte Organisation betrifft und häufig eine grundlegende Neuausrichtung oder Umstrukturierung erfordert.

Im Folgenden werden wesentliche Unterschiede zwischen näher betrachtet:

Kategorie	Change Management	Transformationsmanagement
<b>Zeitlicher Rahmen</b>	Change ist in der Regel kurzfristig und kann in einem überschaubaren Zeitraum realisiert werden. Es handelt sich oft um inkrementelle Änderungen, die auf bestehende Prozesse und Strukturen aufbauen.	Transformation erfordert einen langfristigen Ansatz und eine kontinuierliche Anpassung. Sie ist ein tiefgreifender, dauerhafter Prozess, der oft Jahre dauern kann und mit einer grundlegenden Neugestaltung von Kultur, Werten und Prozessen verbunden ist.
<b>Fokus und Zielsetzung</b>	Change zielt darauf ab, bestimmte Aspekte eines Systems zu verbessern oder zu modifizieren, ohne das zugrunde liegende Modell zu hinterfragen. Es geht meist um Effizienzsteigerung oder die Behebung spezifischer Probleme.	Transformation geht einen Schritt weiter und zielt auf die völlige Neugestaltung von Prozessen, Denkweisen und Werten ab. Sie ist darauf ausgerichtet, die Organisation oder das System auf eine völlig neue Ebene zu heben und die grundlegende Art und Weise zu verändern, wie Dinge getan werden.
<b>Beteiligte Akteure</b>	Change betrifft oft nur bestimmte Teile einer Organisation oder bestimmte Stakeholder, die direkt von den Anpassungen betroffen sind. Es handelt sich häufig um die Verantwortlichen für bestimmte Abteilungen oder Projekte.	Transformation hingegen erfordert das Engagement und die Zusammenarbeit aller Akteure auf allen Ebenen der Organisation. Alle Mitarbeitenden müssen sich an dem Transformationsprozess beteiligen, um eine nachhaltige Veränderung zu gewährleisten.
<b>Resilienz</b>	Change ist oft mit Widerstand verbunden, insbesondere wenn es um kleinere, aber spürbare Anpassungen geht. Mitarbeitende und Stakeholder können Veränderungen als Bedrohung wahrnehmen, was zu einer eher begrenzten Bereitschaft zur Akzeptanz führt.	Transformation erfordert eine größere Bereitschaft zur Anpassung und einen fundamentalen Kulturwandel. Der Widerstand ist zwar auch präsent, jedoch wird er durch eine klare Vision und strategische Kommunikation in der Regel besser gemanagt.

Tabelle 1: Wesentliche Unterschiede zwischen Change Management und Transformationsmanagement<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Eigene Darstellung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Change eher als ein kontinuierlicher, fokussierter Prozess der Anpassung verstanden werden kann, während Transformation einen tiefgreifenden, weitreichenden Umbau darstellt, der weit über einfache Anpassungen hinausgeht und das gesamte System auf fundamentale Weise verändert.

Change Management	Transformationsmanagement
Destination-oriented	Journey-focussed
Clear schedule for a change project	Checkpoints to identify developments
Smaller in scale	Larger in scale, build on smaller change projects
Directed by rules	Directed by principles

Tabelle 2: Change Management vs. Transformationsmanagement<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: Duval (2022).

## Klassische Change Management Modelle im Überblick

Es gibt mehrere klassische Change Management Modelle, die in der Praxis weit verbreitet sind und als Frameworks für die Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen dienen. Diese Modelle bieten unterschiedliche Perspektiven und Ansätze, die Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen, Veränderungsprozesse strukturiert und effektiv umzusetzen. Zu den wichtigsten und am häufigsten genutzten gehören:

1. Lewin's 3-Phasen-Modell
2. Kotter's 8-Stufen-Modell
3. ADKAR-Modell
4. McKinsey 7-S-Modell
5. Bridges' Transition Model

Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt:

### Lewin's 3-Phasen-Modell

Kurt Lewin war ein deutscher Psychologe und einer der Pioniere der experimentellen Sozialpsychologie und der Gestaltpsychologie. Sein 3-Phasen-Modell beinhaltet die folgenden Phasen und hat zum Ziel, einen bisherigen Zustand aufzulösen und in einen neuen Zustand zu überführen.<sup>5</sup>

1. **Unfreeze (Auftauen):**  
Bestehende Strukturen und Verhaltensweisen müssen hinterfragt und aufgebrochen werden, um Raum für Veränderungen zu schaffen.
2. **Change (Verändern):**  
Implementierung der Veränderungen, Einführung neuer Prozesse und Strukturen.
3. **Refreeze (Einfrieren):**  
Stabilisierung der neuen Veränderungen, Integration in die Unternehmenskultur.

---

<sup>5</sup> Lewin (1947) und Lewin (1963).

Im Folgenden wird das 3-Phasen Modell nach Lewin einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆	
Strategie	◆	
Mensch-orientiert	◆	
Prozess-orientiert	◆ ◆ ◆	Wegbereiter für spätere Modelle liefert Hilfestellung für Prozessgestaltung
Zukunft	◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆	

Tabelle 3: Bewertung des 3-Phasen Modells nach Lewin<sup>6</sup>

### Kotter's 8-Stufen-Modell

John P. Kotter ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School und hat intensiv zu Veränderungsprozessen in Unternehmen geforscht. Daraus hat er sein 8-Stufen-Modell entwickelt, das die folgenden Phasen beinhaltet.<sup>7</sup>

- Dringlichkeit erzeugen:**  
Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung schaffen.
- Führungscoalition aufbauen:**  
Ein starkes Team zur Führung des Wandels zusammenstellen.
- Vision und Strategie entwickeln:**  
Eine klare Vision und eine Strategie für die Veränderung formulieren.
- Vision kommunizieren:**  
Die Vision klar und überzeugend kommunizieren.
- Empowerment auf breiter Basis:**  
Barrieren für Veränderungen abbauen und Mitarbeiter befähigen.
- Erzielung von kurzfristigen Erfolgen:**  
Schnelle Erfolge sicherstellen, um das Engagement zu erhöhen.
- Weitere Veränderungen anstoßen:**  
Weitere Veränderungen anstreben und durchsetzen.
- Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern:**  
Neue Verhaltensweisen und Werte langfristig etablieren.

<sup>6</sup> Eigene Darstellung.

<sup>7</sup> Kotter (2011).

Das 8-Stufen-Modell nach Kotter stellt eine Weiterentwicklung des 3-Phasen Modells nach Lewin dar. In der folgenden Abbildung ist der Zusammenhang zwischen dem 3-Phasen-Modell nach Lewin und dem 8-Stufen-Modell nach Kotter dargestellt:

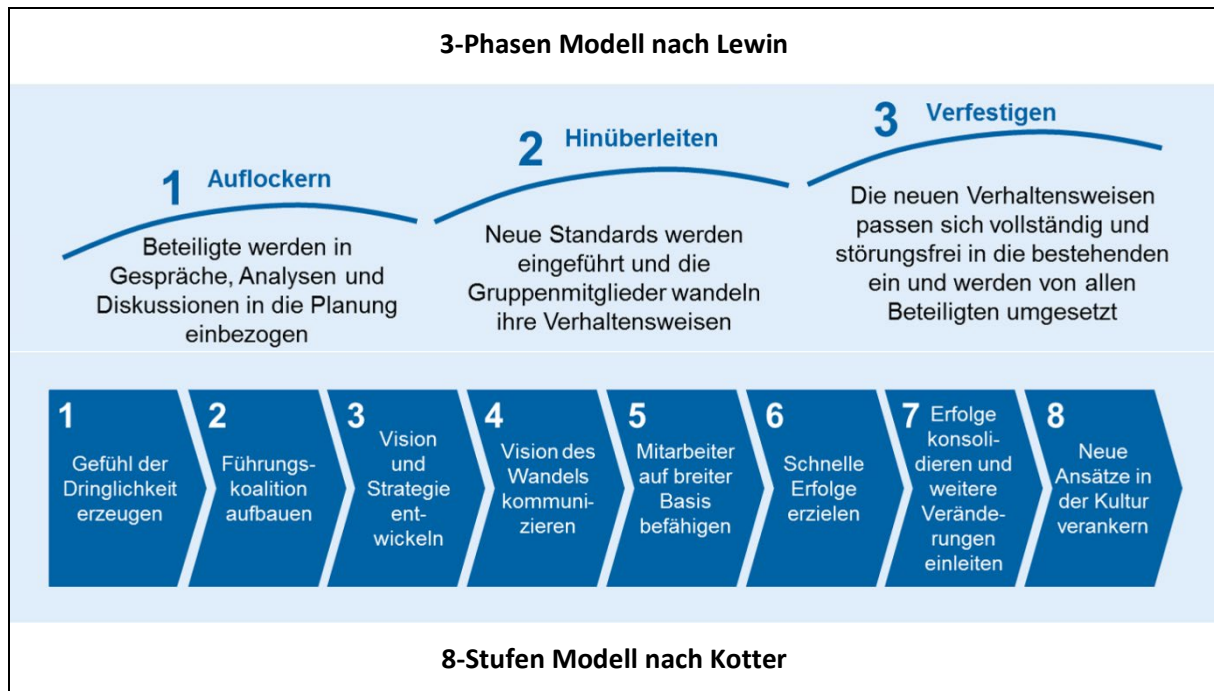


Abbildung 2: 3-Pasen Modell nach Lewin vs. 8-Stufen Modell nach Kotter<sup>8</sup>

Im Folgenden wird das 8-Stufen Modell nach Kotter einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆ ◆ ◆	Sehr populäres und in der Praxis verbreitetes Modell. Liefert Handlungsanweisung für stufenweises Vorgehen, daher Fokus auf Prozess, vergleichsweise wenig Vision und Mensch-orientiert; kaum erfolgsversprechend
Strategie	◆ ◆ ◆ ◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆	
Prozess-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆	

Tabelle 4: Bewertung des 8-Stufen Modells nach Kotter<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotter (1996) sowie Lewin (1947) und Lewin (1963).

<sup>9</sup> Eigene Darstellung.



## ADKAR-Modell

Das ADKAR-Modell ist ein zielorientiertes Change-Management-Rahmen, das auf Arbeiten von Jeff Hiatt zurückgeht. Es soll Einzelpersonen und Organisationen helfen, in geeigneter Weise durch den Wandel und die Veränderung zu navigieren, indem es sich auf fünf Schlüsselphasen konzentriert.<sup>10</sup>

### **A (Awareness):**

Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung schaffen.

### **D (Desire):**

Wunsch nach Veränderung entwickeln.

### **K (Knowledge):**

Wissen und Fähigkeiten zur Umsetzung der Veränderung bereitstellen.

### **A (Ability):**

Fähigkeit entwickeln, die Veränderung erfolgreich umzusetzen.

### **R (Reinforcement):**

Bestärkung der Veränderung, um sie langfristig zu sichern.

Im Folgenden wird das ADKAR-Modell einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆	
Strategie	◆ ◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆	Stellt den Menschen in den Fokus und ist tendenziell eher auf Zukunft und Erfolg gerichtet
Prozess-orientiert	◆ ◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆ ◆ ◆	

Tabelle 5: Bewertung des ADKAR-Modells<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Hiatt und Creasey (2012).

<sup>11</sup> Eigene Darstellung.

## McKinsey 7-S-Modell

Das 7-S-Modell von McKinsey ist eigentlich ein Modell zur Beschreibung einer Organisationsstruktur. Es wird jedoch in der Praxis sehr häufigsten als Instrument zur Erfassung und Überwachung von Veränderungen in der internen Situation einer Organisation verwendet.<sup>12</sup>

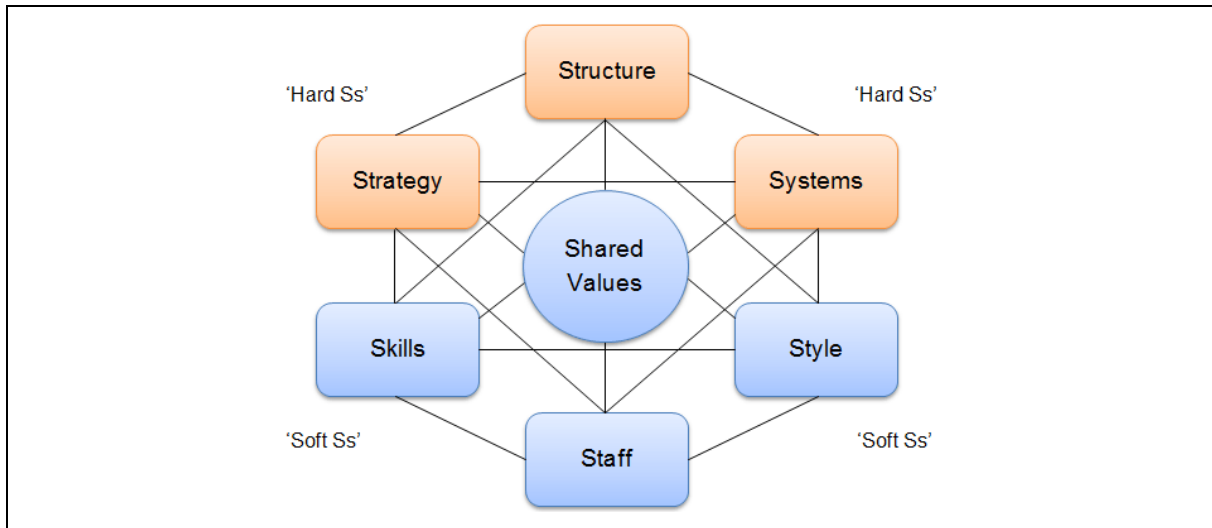


Abbildung 3: 7-S-Modell nach McKinsey<sup>13</sup>

Die einzelnen Aspekte werden im Folgenden kurz erläutert:<sup>14</sup>

1. **Strategy:**  
Langfristige Planung und strategische Ausrichtung.
2. **Structure:**  
Die Organisationsstruktur, die die Strategie unterstützt.
3. **Systems:**  
Prozesse und Systeme, die das tägliche Geschäft unterstützen.
4. **Shared Values:**  
Gemeinsame Werte und Kultur der Organisation.
5. **Skills:**  
Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden.
6. **Style:**  
Der Führungsstil und die Unternehmenskultur.
7. **Staff:**  
Die richtigen Mitarbeiter in den richtigen Positionen.

<sup>12</sup> Vgl. Peters und Waterman (1982).

<sup>13</sup> Peters und Waterman (1982).

<sup>14</sup> Vgl. Peters und Waterman (1982).

Im Folgenden wird das McKinsey 7-S-Modell einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆ ◆	Folgt als einziges der betrachteten Modelle keiner hierarchischen Struktur, sondern vernetzt die zentralen Aspekte des Veränderungsmanagements miteinander. In der Praxis wenig verbreitet.
Strategie	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	
Mitarbeiter-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	
Prozess-orientiert	◆ ◆ ◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆ ◆ ◆ ◆	

Tabelle 6: Bewertung des McKinsey 7-S-Modells<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Eigene Darstellung.

## Bridges' Transition Model

Das Transition Modell nach Bridges stellt eine Weiterentwicklung des 3-Phasen Modell nach Levin dar. William Bridges war Organisationsberater. Für ihn ist die Transformation ein psychologischer Prozess und der Schlüssel für eine erfolgreiche Veränderung im Unternehmen. Sein Modell umfasst ebenfalls 3 Phasen, die nunmehr etwas allgemeiner definiert sind:<sup>16</sup>

1. **Ending, Losing, Letting Go**  
Akzeptanz des Verlustes der alten Realität und der alten Weise der Arbeit.
2. **The Neutral Zone**  
Die Übergangsphase, in der die Veränderung stattfindet, aber noch keine klare neue Ordnung existiert.
3. **The New Beginning**  
Die Phase, in der die neue Realität etabliert wird und Mitarbeitende beginnen, sich mit ihr zu identifizieren.

Die Funktionsweise des Bridges' Transition Modells ist in der folgenden Abbildung zusammenfasst:

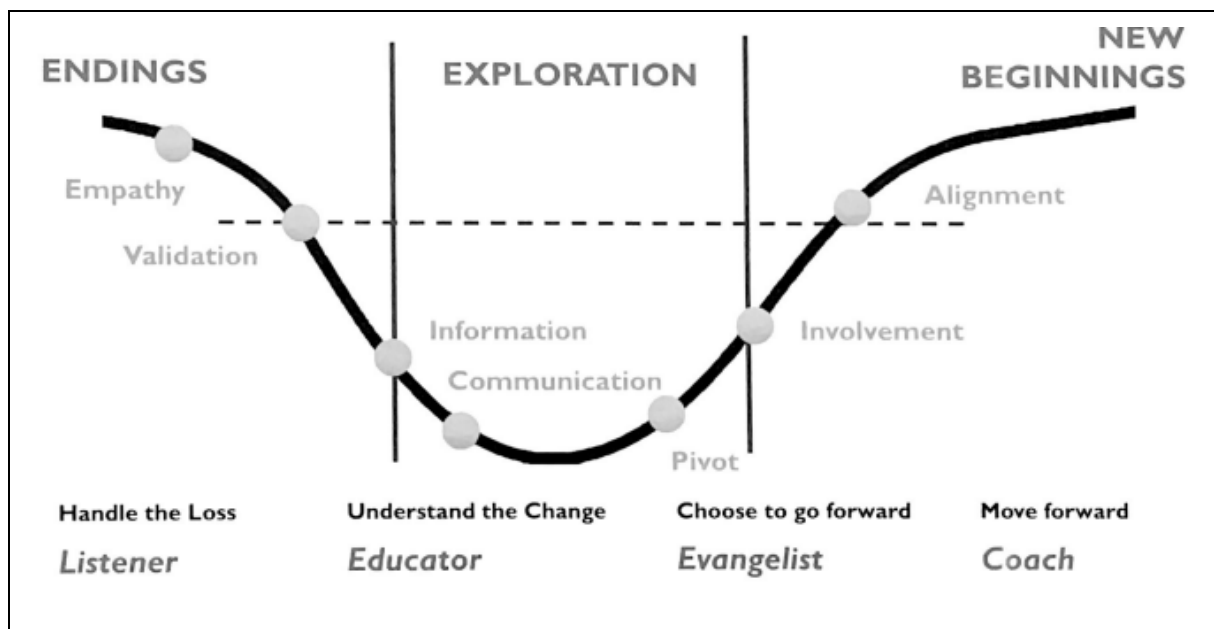


Abbildung 4: Bridges' Transition Model<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Vgl. Bridges (2018).

<sup>17</sup> Walsh (2021).

Im Folgenden wird das Bridges' Transition Model einer Bewertung unterzogen:

Kriterien	Bewertungen	Fazit
Vision	◆ ◆	
Strategie	◆ ◆ ◆	
Mensch-orientiert	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	Stellt klar den Menschen in den Fokus und ist zukunftsorientiert; hinsichtlich Strategie und Erfolg liegt es im Mittelfeld
Prozess-orientiert	◆	
Zukunft	◆ ◆ ◆ ◆	
Nachhaltiger Erfolg	◆ ◆ ◆	

Tabelle 7: Bewertung des Bridges' Transition Models<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Eigene Darstellung

## Zusammenfassung

Die Change Management Modelle und die darin beschriebenen Vorgehensweisen klingen zusammenfassend recht überzeugend und haben sich in der Praxis vom Grundsatz her bewährt. Allerdings bleibt der empirische Befund, dass eine Vielzahl von Veränderungsprozessen nicht den angestrebten Erfolg liefern.<sup>19</sup> Das spiegeln auch die Bewertungen der fünf betrachteten Modelle wider; keines von ihnen liefert einen ganzheitlichen Ansatz. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die meisten Veränderungsprozesse scheitern.

Anders ausgedrückt:

Am Ende des Tages hat sich nichts bzw. nicht genug geändert; das zeigt auch die nachfolgende Abbildung, oftmals geht die Entwicklung in Richtung Süden „4 crash and collapse“. Das führt zu der Frage, worin die Ursachen für das Scheitern liegen könnten.

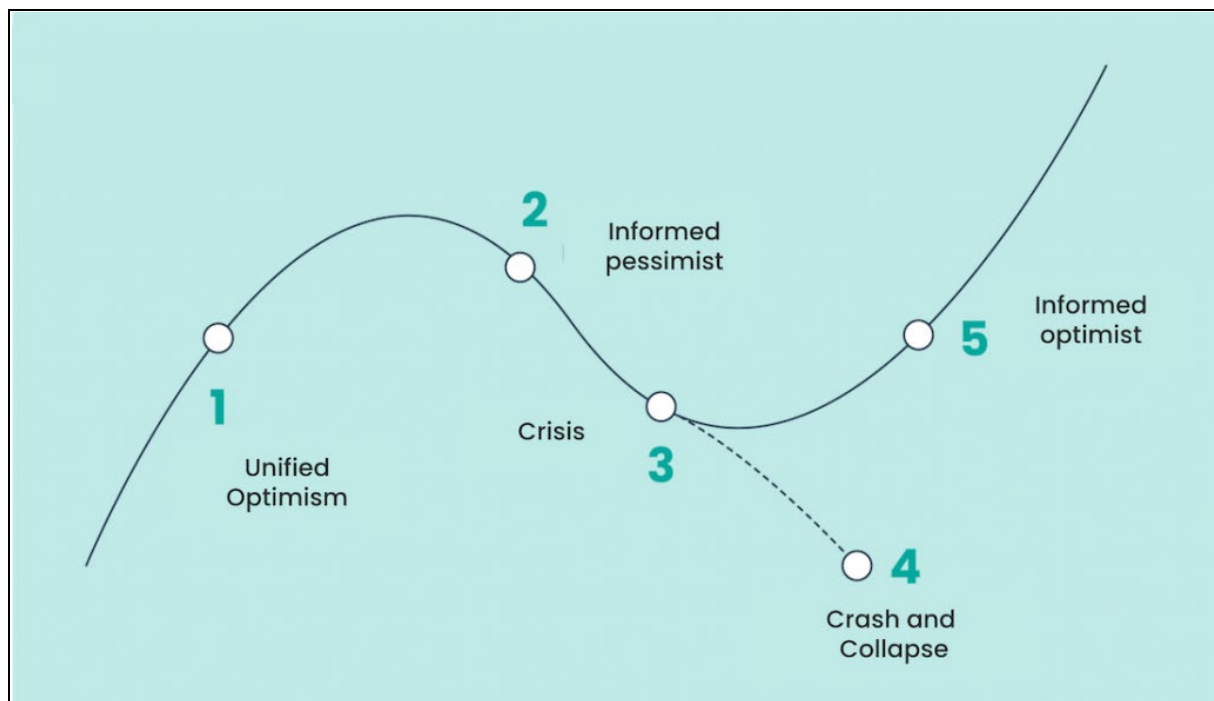


Abbildung 5: Transformationskurve<sup>20</sup>

Oben wurde bereits ausgeführt, dass es oft um „... kurzfristige, punktuelle Anpassungen (geht), die eine bestehende Struktur oder ein bestehendes System beibehalten.“ Die naheliegendste Ursache könnte daher sein, dass ein Unternehmen eine große Veränderung durchführen möchte, es aber versäumt, auch wirklich „große“ Anpassungen vorzunehmen. Wenn an einer bestehenden Struktur und einem bestehenden System nur kleinere Änderungen vorgenommen werden, so ist das oftmals nicht zielführend.

<sup>19</sup> Vgl. Tödtmann (2019) und Mutaree (2019).

<sup>20</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: 7steps solution (2025).

Wirkliche Veränderungen machen es notwendig, hinreichend groß zu denken und zu handeln. Vor allem aber erscheint es wichtig zu sein, so viel wie möglich von der alten Struktur und dem bestehenden System hinter sich zu lassen. Idealerweise sollte möglichst – wie auf der grünen Wiese – neu i.S.v. *völlig anders* aufgesetzt werden. Daher scheinen die üblichen Modelle zum Change Management nur sehr begrenzt geeignet zu sein, eine echte Veränderung, eine Transformation eines Großen und Ganzen zielführend zu gestalten. Wie oben definiert, bedarf es für eine wirkliche Veränderung einen „...umfassenden, tiefgreifenden Wandel, der das gesamte System oder die gesamte Organisation betrifft und häufig eine grundlegende Neuausrichtung oder Umstrukturierung erfordert.“ Daher scheinen Transformationsmodelle eher geeignet zu sein, einen nachhaltigen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten.

## Literaturverzeichnis

**7steps solution (2025):**

Changemanagement and transformation, Online-Quelle: <https://7stepssolution.com/en/change-management-and-transformation>, letzter Abruf am: 21.01.2025.

**Bridges, William (2018):**

Managing Transitions: Erfolgreich durch Übergänge und Veränderungen führen, 4. Aufl.

**Bridges, William (2019):**

Transitions: Making Sense of Life's Changes, Revised anniversary edition.

**Hiatt, Jeffrey M. Hiatt/reasey, Timothy J. Creasey (2012):**

Change Management: The People Side of Change.

**Duval, Kelly (2022):**

Human-centric transformation: What is it and why does it matter? Online-Quelle: <https://howspace.com/blog/human-centric-transformation-what-is-it-and-why-does-it-matter/>, letzter Abruf am: 21.01.2025.

**GROOVIZ – Grooving Innovation für Business (2025):**

Transformation vs Change, Online-Quelle: <https://grooviz.de/wp-content/uploads/2023/03/ChangeTransformation-1200x630-1.jpg>, letzter Abruf am: 21.01.2025.

**Kotter, John P. (1995):**

Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review. Band 2, Reprint 95204, 59–67.

**Kotter, John P. (2011):**

Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen, München.

**Lewin, Kurt (1947):**

Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations. Bd. 1, Nr. 1, S. 5–41.



**Lewin, Kurt (1963):**

Geplante Veränderungen als Dreischritt: Auflockern, Hinüberleiten und Verfestigen eines Gruppenstandards: Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. In: Kurt Lewin: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Herausgegeben von Dorwin Cartwright. Hans Huber, Bern u. a., S. 223–270.

**Mutaree (2019)**

Change the Change – Priorisieren Sie Menschlichkeit, Online-Quelle: <https://mutaree.com/change-the-change-priorisieren-sie-menschlichkeit/>, letzter Abruf am: 21.01.2025.

**Peters, Tom/Waterman, Robert H. Jr. (1982)**

In Search of Excellence, New York and London: Harper and Row; dt.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg, 5. Auflage.

**Tödtman, Claudia (2019)**

Veränderungen im Unternehmen. In: Wirtschaftswoche, 19.03.2019.

**Walsh, Emily (2021):**

Project Management and Change Management: The Transition Curve: Online-Quelle: <https://www.brightvinesolutions.com/post/project-management-and-change-management-the-transition-curve>, letzter Abruf am: 21.10.2015.