WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Drei-Achsen-Transformationsarchitektur

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Drei-Achsen-Transformationsarchitektur

Überblick

Jede einzelne Perspektive auf organisationale Transformation erzählt nur einen Teil der Geschichte. Kaisers Flow-Architecture zeigt, wo Capabilities in ihrer Evolution stehen und wie Veränderung fließen kann. Lockwoods TLBoK zeigt, welche Architekturschichten von der Strategie bis zur Capability kohärent sein müssen. Aber keine der beiden beantwortet die entscheidende Frage: Sind die Menschen reif genug, um diese Architektur mit Leben zu füllen?

Genau hier setzt die dritte Achse an – H.E.A.R. als Tiefendimension menschlicher Entwicklung.

Die Drei-Achsen-Transformationsarchitektur verbindet diese drei Perspektiven zu einer integrierten Methode. Sie verhindert, dass Transformation als rein strukturelles Redesign behandelt wird (TLBoK allein), als rein technisch-evolutionäres Mapping (Flow-Architecture allein) oder als rein persönliches Wachstumsprogramm (H.E.A.R. allein). Erst in der Verschränkung aller drei Achsen entsteht ein Bild, das der Komplexität realer Transformation gerecht wird.

Aspekt	Details
Ziel	Transformation dreidimensional gestalten – Architektur, Evolution und menschliche Reife als zusammenhängendes System verstehen und entwickeln
Weg	Integration von TLBoK (vertikale Architektur), Flow-Architecture (horizontale Landschaft) und H.E.A.R. (menschliche Tiefendimension) in sechs Phasen
Baut auf	Soziotechnisches Transformationsdesign, Fünf-Stufen-Reise, H.E.A.R. - Organisations-Selbst-Check, Team Topologies
Alternative Methoden	Soziotechnisches Transformationsdesign (deckt nur Flow-Architecture-Achse), Organisationskultur verstehen, Systems Mapping

Aspekt	Details
Dauer	Workshop-Format: 1–2 Tage; Laufende Anwendung: Quartalszyklen
Teilnehmer	Führungsteams, Transformationsbegleiter, cross-funktionale Teams (8–20 Personen)

Grundprinzip: Drei Achsen, ein System

Transformation scheitert nicht an mangelnder Strategie, mangelnder Struktur oder mangelnder Motivation. Sie scheitert daran, dass diese drei Dimensionen nicht zusammen gedacht werden. Die Drei-Achsen-Transformationsarchitektur macht das sichtbar und bearbeitbar.

Die Empirie unterstreicht den Befund: 78 Prozent der Unternehmen setzen bereits generative KI ein, aber über 80 Prozent berichten von keinem messbaren Beitrag zum Unternehmensergebnis[287]. Viel Adoption, wenig Wirkung. Der Grund liegt nicht in der Technologie. Er liegt in der fehlenden Architektur.

Achse 1: Vertikale Architektur (TLBoK)

Tony Lockwood beschreibt im Transformation Leaders Body of Knowledge vier Architekturschichten, die kohärent zusammenwirken müssen. **Strategy** gibt Richtung – ist das Verständnis von Zweck und Ziel wirklich geteilt, oder nur verordnet? Das **Operating Model** muss tragen können, was die Strategie verlangt – ist die Struktur auf den Zweck ausgerichtet, oder filtert sie still, welche Fähigkeiten überhaupt entwickelt werden können? **Governance** klärt, wer entscheidet und ob das auch funktioniert. Und **Capabilities** sind die Fähigkeiten, die das System braucht, um Wert zu liefern – und die fehlen.

Lockwoods zentrale Diagnose: In den meisten Organisationen gilt Function follows form statt Form follows function. Die Strategie sagt “wir brauchen X”, aber das Operating Model ist gebaut, um Y zu liefern.

Nach dem Prinzip Function follows form zu arbeiten macht Sinn, wenn man explizit neue Dynamiken erzeugen will – bei aktiv kultureller Veränderung etwa. Aber man ist schlecht beraten, wenn man es unreflektiert verwendet. Genau das passiert, wenn Organisationen ihre Strategie ändern, aber das Operating Model unangetastet lassen.

Achse 2: Horizontale Landschaft (Flow-Architecture)

Susanne Kaiser verbindet in “Architecture for Flow” drei Frameworks zu einer integrierten Perspektive auf die evolutionäre Landschaft. **Wardley Mapping** zeigt, wo Capabilities in ihrer Evolution stehen – was Genesis ist und was Commodity. **Domain-Driven Design** klärt, wie fachliche Verantwortlichkeiten geschnitten werden. **Team Topologies** organisiert Teams so, dass Veränderung fließen kann statt zu stauen.

Die zentrale Einsicht: Eine Capability in der Genesis-Phase braucht explorative Strukturen mit viel Autonomie. Eine Commodity-Capability braucht Effizienz und Standardisierung. Wenn du eine entstehende Fähigkeit in ein standardisiertes Operating Model zwängst, erstickst du sie. Function follows form in Reinkultur.

Horizontale KI-Copilots wurden schnell ausgerollt, weil sie keine architektonischen Änderungen erfordern – sie legen sich über bestehende Strukturen, ohne sie zu berühren. Die vertikalen, funktionsspezifischen Use Cases hingegen stecken zu 90 Prozent in der Pilotphase fest[287]. Der Grund: Sie verlangen genau die strukturelle Anpassung, die Function follows form verhindert.

Achse 3: Menschliche Tiefendimension (H.E.A.R.)

Selbst wenn Architektur und Landschaft stimmen, bleibt die Frage: Können die Menschen diese Strukturen tragen? Ein Operating Model, das Autonomie verlangt, funktioniert nicht in einer Kultur der Absicherung. Ein Governance-Framework, das auf Vertrauen setzt, scheitert, wenn Vertrauen nie gewachsen ist. Dann hast du “Form follows function” auf dem Papier – aber Culture eats structure for breakfast in der Praxis.

Jede Architekturschicht hat eine menschliche Voraussetzung, die sich nicht designen lässt – sie muss wachsen.

Die Strategieschicht braucht innere Klarheit und echtes Buy-in, nicht verordnete Zustimmung. Wenn Führungskräfte die Strategie nicht in eigenen Worten formulieren können, ist sie nicht verstanden. Werkzeuge: Grundmotive-Test (II.2.2), Innerer-Kompass-Klarheit (A.4).

Das Operating Model braucht kulturelle Tragfähigkeit – ein Gewächshaus, in dem Veränderung gedeihen kann. Kulturtauchen (Seerosenmodell) (VI.6.8) und H.E.A.R. - Organisations-Selbst-Check (VI.6.9) machen die Lücke zwischen verkündeter und gelebter Kultur sichtbar.

Governance braucht Vertrauen und Rollenklarheit – ohne beides wird sie zum Theater. Wer entscheidet wirklich? Wer übernimmt Verantwortung, wenn es schiefgeht? Bei KI-Systemen ist diese Frage drängender als bei klassischen Prozessen, weil die Entscheidungslogik der Systeme selbst intransparent ist. In Organisationen, in denen Fehler bestraft werden, wird niemand freiwillig die Verantwortung für die Ergebnisse eines autonomen Agenten übernehmen – egal wie elegant das Governance-Framework designt ist. Der Vertrauens-Index (A.1) und der Mut-Index (A.3) messen genau das.

Die Capability-Schicht braucht menschliche Reifung – weil Fähigkeiten in Menschen leben, nicht in Organigrammen. H.E.A.R.-Hebel (I.1.3) und das gesamte Messsystem (Teil VII) machen sichtbar, ob die menschliche Infrastruktur wächst.

Die Verschränkung: Capability als Schnittpunkt

Die Capability-Schicht ist der natürliche Kreuzungspunkt aller drei Achsen. Eine Wardley Map zeigt, welche Capabilities gebraucht werden und wie sie sich entwickeln (Achse 2). TLBoK zeigt, in welcher Architektur sie wirken müssen (Achse 1). Und H.E.A.R. zeigt, ob die Menschen, die diese Capabilities verkörpern, dazu in der Lage sind – und was sie dafür brauchen (Achse 3).

Die richtige Frage ist nicht: “Haben wir die richtige Strategie?” Die richtige Frage ist: “Wie befähigen wir die Menschen, die Architektur mit Leben zu füllen?”

Vorgehensweise: Sechs Phasen

Die Methode durchläuft sechs Phasen, die alle drei Achsen systematisch integrieren. Jede Phase hat eine Leitfrage, die sich aus der Verschränkung der Achsen ergibt.

Phase 1: Strategische Verankerung (Achse 1 × Achse 3)

Leitfrage: Ist die Richtung kohärent – und tragen die Menschen sie innerlich mit?

Die strategische Ebene des TLBoK wird mit der H.E.A.R.-Tiefendimension verschränkt. Es geht nicht nur darum, ob eine Strategie existiert, sondern ob sie von echtem Buy-in getragen wird oder nur verordnete Zustimmung ist.

Konkret: Die Strategie auf einem Flipchart in drei Sätzen formulieren lassen. Nicht aus Dokumenten ablesen, sondern aus dem Kopf. Die Diskrepanz zwischen offizieller Strategie und gelebtem Verständnis ist die erste Diagnose. Dann mit dem Grundmotive-Test prüfen: Welche persönlichen Motive der Führungskräfte sind mit der Strategie kompatibel – und welche stehen in stiller Opposition? Jede Führungskraft beantwortet für sich: "Was an dieser Strategie trage ich wirklich mit? Was lehne ich innerlich ab?" (BEING-Dimension der Fünf-Stufen-Reise)

Ergebnis: Eine ehrliche Landkarte der strategischen Tragfähigkeit – nicht auf Papier, sondern in den Menschen.

Phase 2: Landschaftskartierung (Achse 2)

Leitfrage: Wo stehen unsere Capabilities in ihrer Evolution – und wo entstehen die nächsten Verschiebungen?

Kaisers Flow-Architecture-Perspektive als Landschaftsbild, das zeigt, wo die Organisation steht und wohin die Evolution drängt. Nutzer und ihre Bedürfnisse identifizieren (Jobs-to-be-Done), die Wertschöpfungskette als Wardley Map aufbauen, Flow-Blocker identifizieren und die Streams of Change benennen: Wo fließt die meiste wertvolle Veränderung durch das System?

Ergebnis: Eine Wardley Map mit identifizierten Capabilities, Evolutionsstufen und Flow-Blockern.

Phase 3: Architektur-Kohärenz-Check (Achse 1 × Achse 2)

Leitfrage: Kann das System tragen, was wir bauen – und passt die Architektur zur evolutionären Landschaft?

TLBoK und Flow-Architecture werden verschränkt. Die zentrale Diagnose: Passt das Operating Model zur evolutionären Reife der Capabilities? Oder zwängt die bestehende Struktur entstehende Fähigkeiten in standardisierte Prozesse?

Für jede Schlüssel-Capability aus der Wardley Map die vier TLBoK-Schichten durchgehen: Ist sie strategisch verankert? Kann die Organisationsstruktur sie tragen – oder erstirbt eine Genesis-Capability in einer Commodity-Struktur? Wer entscheidet über ihre Entwicklung, und ist das der richtige Entscheidungsweg für ihre Evolutionsstufe? Pro Capability einen Kohärenz-Score vergeben (grün/gelb/rot) auf jeder Schicht. Dann die Mismatch-Muster identifizieren: Wo sagt die Strategie "wir brauchen X", aber das Operating Model liefert Y?

Ergebnis: Eine Kohärenz-Matrix, die zeigt, wo Architektur und Landschaft zusammenpassen – und wo nicht.

Phase 4: Menschliche Tragfähigkeit (Achse 3 × Achse 1)

Leitfrage: Sind die Menschen reif genug, um die Architektur mit Leben zu füllen?

Das ist die Phase, die in rein strukturellen Transformationsansätzen fehlt – und der Grund, warum so viele scheitern. Jede Architekturschicht wird auf ihre menschliche Voraussetzung hin geprüft.

Strategy → Humanity & Empathy: Ist echtes Buy-in da? Verstehen die Menschen den Sinn, nicht nur die Folie? Können sie ihn in eigenen Worten formulieren? Ein CEO, der die KI-Strategie verkündet, weil die Wettbewerbslandschaft es verlangt, aber das Kontrollbedürfnis nicht loslässt, wird zum Flaschenhals seiner eigenen Transformation.

Operating Model → Authenticity: Passt die Kultur zur Struktur? Oder hat man "agile Strukturen" in eine Kontrollkultur implantiert? Kulturtauchen (Seerosenmodell) als Diagnose.

Governance → Resilience & Results: Haben die Entscheider den Mut, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen? Oder produziert das System Absicherung statt Entscheidung?

Capabilities → Alle vier H.E.A.R.-Dimensionen: Verkörpern die Menschen die Fähigkeiten, die das System braucht? Die Fähigkeit, einem autonomen Agenten Entscheidungen zu delegieren und gleichzeitig die Verantwortung für das Ergebnis zu behalten – das ist kein Skill, den man in einem Workshop lernt. Das ist eine Haltung, die in der Identität verankert sein muss.

Das H.E.A.R. - Organisations-Selbst-Check für die betroffenen Bereiche durchführen. Für jeden identifizierten Mismatch (Architektur verlangt X, Menschen können Y) eine Entwicklungshypothese formulieren.

Ergebnis: Eine H.E.A.R.-Tragfähigkeitsanalyse, die zeigt, wo die menschliche Infrastruktur die Architektur tragen kann – und wo sie erst wachsen muss.

Phase 5: Integriertes Transformationsdesign (Alle drei Achsen)

Leitfrage: Welche Interventionen wirken gleichzeitig auf Architektur, Landschaft und menschliche Reife?

Die Erkenntnisse aus den vorherigen Phasen werden zu einem kohärenten Transformationsdesign verdichtet. Der Schlüssel ist die Suche nach Hebelpunkten, an denen eine Intervention auf allen drei Achsen gleichzeitig wirkt.

Alle Ergebnisse auf einem großen Canvas zusammenführen: Wardley Map mit TLBoK-Schichten und H.E.A.R.-Tragfähigkeit übereinander gelegt. Für jeden identifizierten Mismatch prüfen: Ist das ein Architektur-Problem? Ein Evolutionsproblem? Ein Reifeproblem? Oder – am häufigsten – eine Kombination aus allen dreien?

Die Transformations-Roadmap führt drei gleichberechtigte Spuren: Eine **Architektur-Spur** für strukturelle Anpassungen an Operating Model, Governance oder Team-Topologien. Eine **Evolutions-Spur** für die Frage, welche Capabilities aktiv entwickelt, welche outgesourct, welche laufen gelassen werden. Und eine **Reife-Spur** für H.E.A.R.-Entwicklungsprogramme, Coaching-Maßnahmen und Team-Interventionen.

Ergebnis: Ein Transformationsdesign, das Struktur, Evolution und menschliche Entwicklung als drei gleichberechtigte Spuren führt.

Phase 6: Lebendige Iteration (Spirale)

Leitfrage: Was hat sich verändert – an der Landschaft, an der Architektur, an den Menschen?

Transformation ist nie fertig. Diese Phase macht die Drei-Achsen-Architektur zu einem lebendigen Werkzeug der fortlaufenden Reflexion.

Quartalsweise Drei-Achsen-Review: Hat sich an Strategy, Operating Model, Governance etwas verändert – stimmt die Kohärenz noch? Haben sich Capabilities auf der Evolutionsachse bewegt? Hat sich die menschliche Reife entwickelt – wo sind Menschen gewachsen, wo stagniert?

Die Fünf-Stufen-Reise als persönliches Reflexionsinstrument nutzen: In einer einzigen Übung alle drei Achsen durchlaufen. BEING prüft die H.E.A.R.-Tiefe, THINKING nimmt die Wardley-Perspektive ein, RELATING und COLLABORATING adressieren Team-Topologien, ACTING fragt nach der TLBoK-Architektur. Anpassung der Transformations-Roadmap auf Basis der Review-Erkenntnisse.

Ergebnis: Ein lernendes Transformationssystem, das sich mit jeder Iteration vertieft.

Übungen

Drei-Achsen-Schnelldiagnose für Führungsteams (120 Min.)

Eine verdichtete Version der sechs Phasen für einen ersten Überblick:

Block 1: Wo stehen wir? (40 Min.) Wardley Map der drei wichtigsten Wertschöpfungskomponenten (15 Min.), TLBoK-Kohärenz-Check für die wichtigste Capability (15 Min.), H.E.A.R.-Selbsteinschätzung: "Kann unser Team diese Capability tragen?" (10 Min.)

Block 2: Was passt nicht zusammen? (40 Min.) Mismatch-Analyse – wo widersprechen sich die drei Achsen? (20 Min.) Die drei größten Spannungsfelder identifizieren und benennen (20 Min.)

Block 3: Was tun wir? (40 Min.) Für jedes Spannungsfeld: Ist das ein Architektur-, Evolutions- oder Reifeproblem? (20 Min.) Den einen Hebelpunkt finden, der auf allen drei Achsen wirkt (10 Min.) Jede Person formuliert ihren persönlichen nächsten Schritt (10 Min.)

Individuelle Drei-Achsen-Reflexion (30 Min.)

Drei diagnostische Fragen – eine pro Dimension:

Architektur (10 Min.): Wenn du deine Transformationsstrategie in drei Sätzen formulieren sollst, ohne auf eine Folie zu schauen – kannst du das? Stimmt das, was du sagst, mit dem überein, wie dein Operating Model tatsächlich gebaut ist? Oder sagst du "Innovation" und dein System liefert "Standardisierung"?

Landschaft (10 Min.): Weißt du, welche deiner Capabilities gerade in der Genesis-Phase sind – unsicher, explorativ, noch nicht verstanden – und welche bereits Commodity sind? Behandelst du beide gleich? Wenn ja, erstickst du die einen und verschwendest Ressourcen an die anderen.

Menschliche Tiefe (10 Min.): Wenn du morgen die KI abschaltest – verstehen deine Leute noch, was die Systeme tun und warum die Prozesse so gestaltet sind? Oder hast du eine Organisation gebaut, die ohne ihre technischen Prothesen nicht mehr laufen kann?

Wer auf alle drei Fragen ehrlich antwortet, hat seinen Startpunkt für architektonisches Denken. Wer sie überspringt, betreibt Aktionismus – und wird die Konsequenzen in zwei bis drei Jahren spüren.

Abgrenzung zum Soziotechnischen Transformationsdesign

Das Soziotechnische Transformationsdesign bleibt als Methode gültig – es beschreibt die Flow-Architecture-Achse mit ihren vier Perspektiven hervorragend. Die Drei-Achsen-Transformationsarchitektur baut darauf auf und erweitert es um zwei Dimensionen:

Dimension	Soziotechnisches Transformationsdesign	Drei-Achsen-Transformationsarchitektur
Horizontale Landschaft (Wo stehen Capabilities?)	✓ Wardley Mapping, Cynefin, DDD, Team Topologies	✓ Übernommen als Achse 2

Dimension	Soziotechnisches Transformationsdesign	Drei-Achsen-Transformationsarchitektur
Vertikale Architektur (Was muss strukturell stimmen?)	○ Implizit über Team Topologies, aber nicht systematisch	✓ TLBoK: Strategy → Operating Model → Governance → Capabilities (Achse 1)
Menschliche Tiefe (Sind die Menschen reif genug?)	○ Nicht adressiert	✓ H.E.A.R.: Humanity, Empathy, Authenticity, Resilience & Results (Achse 3)

Vorteile und Grenzen

Die Methode verhindert das häufigste Transformations-Scheitern: Struktur ohne menschliche Tragfähigkeit. Sie integriert statt addiert – drei Achsen als System, nicht als Checkliste. Die Capability als Schnittpunkt aller drei Achsen schafft einen konkreten Ankerpunkt. Und sie verbindet “harte” Architektur- mit “weicher” Menschenfrage, ohne eines zu trivialisieren.

Die Grenzen liegen in der Einstiegskomplexität – sie erfordert Vertrautheit mit drei Frameworks. Die vollständige Anwendung braucht Zeit und Reflexionsfähigkeit. Sie erfordert Offenheit für die H.E.A.R.-Tiefendimension – nicht in jeder Organisationskultur selbstverständlich. Und sie ist kein Rezept, sondern erfordert Anpassung an den spezifischen Kontext.

Quellen

Literatur

- Lockwood, Tony: Transformation Leaders Body of Knowledge (TLBoK), 2024 Edition → @lookwoodTLBoK2024
- Kaiser, Susanne: Architecture for Flow – Adaptive Systems with DDD, Wardley Mapping, and Team Topologies, 2026 → @kaiserArchitectureFlowAdaptive2026
- Wegner, Matthias: Zeitlos Verwurzelt – H.E.A.R. 2, 2026
- McKinsey & Company / QuantumBlack: “Seizing the Agentic AI Advantage”, 2025
- Wardley, Simon: Wardley Maps, 2019
- Skelton, Matthew & Pais, Manuel: Team Topologies, 2019
- Evans, Eric: Domain-Driven Design, 2003
- Snowden, David & Boone, Mary: A Leader’s Framework for Decision Making, HBR 2007

Im Arbeitsbuch

- Kapitel VI.6.10: Die Fünf-Stufen-Reise – H.E.A.R. durch alle Dimensionen (Herleitung der drei Achsen)
- Kapitel VI.6.9: Das H.E.A.R.-Organisations-Assessment
- Kapitel VI.6.8: Kulturwandel – Das Gewächshaus umbauen
- Kapitel V.5.7: Der Team-Katalog

Verwandte Methoden

- Soziotechnisches Transformationsdesign – Basis-Methode für die Flow-Architecture-Achse
- Fünf-Stufen-Reise – Persönliches Integrationswerkzeug über alle drei Achsen
- H.E.A.R. - Organisations-Selbst-Check – Diagnose-Instrument für die H.E.A.R.-Achse
- Team Topologies – Team-Perspektive innerhalb der Flow-Architecture-Achse
- Kulturtauchen (Seerosenmodell) – Kulturdiagnose für die Tragfähigkeitsanalyse
- Cynefin-Framework – Komplexitätseinordnung innerhalb der Landschaftskartierung

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**