

Der Bottom-up-Transformationsansatz

Holistische, individuumszentrierte digitale Transformation und Change Management

Wandel scheitert selten an Strategien, fast immer an Menschen. Der Bottom-up-Transformationsansatz beginnt deshalb beim Individuum und wirkt von dort über Team und Organisation.

ANTIZIPIEREN

Veränderungstreiber lesen

INDIVIDUUM

Resilienz aufbauen

TEAM

Zusammenarbeit neu
denken

ORGANISATION

Strukturen anpassen

Von Mike John Herter, EMBA HSG
Co-Founder und Managing Partner · sx.company GmbH

Problem & Kontext

Die meisten Transformationsprogramme werden top-down konzipiert: Eine Strategie wird formuliert, Workstreams definiert, Meilensteine festgelegt – und dann der Belegschaft kommuniziert. Das Ergebnis ist bekannt: Studien zeigen konsistent, dass rund 70 % aller Transformationsvorhaben ihre Ziele nicht erreichen^{17, 18}. Die häufigsten Ursachen liegen nicht in der Strategie, sondern im Menschen: fehlende Resilienz, mangelnde Identifikation, überforderte Führungskräfte, ein Team, das die Veränderung nicht trägt⁴.

Warum es jetzt zählt

Die Schweizer Wirtschaft steht unter mehrfachem Druck: KI-getriebene Produktivitätssprünge², demografischer Wandel, neue regulatorische Anforderungen und veränderte Mitarbeitenden-Erwartungen treffen gleichzeitig ein. Wer Veränderung weiterhin top-down verordnen will, wird mit denselben Resultaten konfrontiert wie bisher: hohe Reibung, langsame Adaption, Verlust der Besten an Wettbewerber, die Wandel ernster nehmen²⁰.

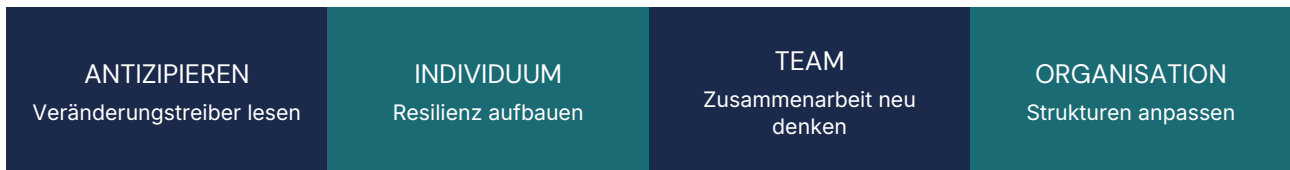
Der Ansatz

Der Bottom-up-Transformationsansatz dreht die Logik um. Er beginnt nicht bei der Organisation, sondern beim einzelnen Mitarbeitenden – und arbeitet sich in vier konsekutiven Schritten nach aussen. Jede Sphäre baut auf der vorherigen auf. Erst wenn das Individuum trägt, kann das Team funktionieren. Erst wenn das Team funktioniert, kann sich die Organisation verändern¹⁶.

Wissenschaftliche Fundierung

Der Ansatz wurde 2022 von Mike John Herter im Rahmen seines EMBA-Studiums an der Universität St. Gallen HSG als Masterthesis ausgearbeitet und seither auf Basis von Praxisfeedback weiterentwickelt.

Die vier Phasen im Überblick



Die vier Phasen im Detail

Schritt 1 – Antizipieren

Die vier wechselseitigen Veränderungstreiber Innovation, Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft werden auf die eigene Organisation gespiegelt. Was kommt auf uns zu? Welche Treiber wirken am stärksten? Welche Entscheidungen müssen heute getroffen werden, um in fünf Jahren noch relevant zu sein?^{1, 3}

Schritt 2 – Verändern Sie Ihr Individuum

Drei tragende Säulen bauen persönliche Resilienz gegenüber Veränderung auf: Mindset (offene Einstellung via proaktive Kontemplation)⁵, Skillset (gezielte Erweiterung der Kompetenzen)⁸ und Toolset (experimentelle Nutzung produktivitätssteigernder Werkzeuge). Resilienz ist dabei kein seltenes Talent, sondern eine erlernbare Fähigkeit^{6, 7}.

Schritt 3 – Verändern Sie Ihr Team

Aus resilienten Individuen entsteht ein Team, das Veränderung trägt. Schlüsselthemen: psychologische Sicherheit^{9, 10}, klare Rollen, gemeinsame Sprache für Wandel und ein iteratives Vorgehen, das Lernen vor Liefern stellt^{11, 12}.

Schritt 4 – Verändern Sie Ihre Organisation

Erst wenn Individuen und Teams stabil sind, werden Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle nachhaltig veränderbar^{13, 14}. Die Organisation folgt der Bewegung – nicht umgekehrt¹⁵.

Wissenschaftliche Fundierung

Der Bottom-up-Transformationsansatz integriert vier eigenständige Forschungsfelder zu einem konsekutiven Vorgehen. Statt isolierte Methoden anzuwenden, verbindet er etablierte Theorien aus Resilienzforschung, Organisationspsychologie, Change Management und Strategieforschung – und macht sie für die Praxis operationalisierbar.

Resilienz als erlernbare Fähigkeit

Resilienzforschung von Masten (2001)⁶ und Bonanno (2004)⁷ zeigt: Die Mehrheit der Menschen verfügt über die Kapazität, sich an Veränderung anzupassen – Resilienz ist die Regel, nicht die Ausnahme. Kombiniert mit dem Growth Mindset von Dweck⁵ entsteht eine wissenschaftlich fundierte Grundlage für individuelle Veränderungsbereitschaft.

Psychologische Sicherheit als Teamfundament

Edmondsons Forschung^{9, 10} und Googles Project Aristotle¹² identifizieren psychologische Sicherheit als wichtigsten Prädiktor für Teamleistung – wichtiger als Zusammensetzung, Erfahrung oder Anreizsysteme. Dies ist die empirische Basis für Schritt 3 des Ansatzes.

Change Readiness vor Change Execution

Holt et al. (2007)⁸ zeigen, dass die Veränderungsbereitschaft individueller Mitarbeitender den Erfolg organisationaler Transformation entscheidend prägt. Das ist die theoretische Begründung dafür, weshalb der Ansatz beim Individuum beginnen muss – und nicht bei der Organisation.

Lernende Organisation als Endzustand

Senges Fünfte Disziplin¹⁵ und Scheins Kulturforschung¹⁴ liefern die Endperspektive: Eine Organisation, die kontinuierlich aus Veränderung lernt. Kotter's 8-Schritte-Modell¹³ und Lewins Re-Appraisal durch Burnes¹⁶ bilden die methodische Brücke.

Anwendung & Kontakt

So arbeiten wir

Der Ansatz wird als Workshop-Serie mit vier Tagen umgesetzt – einer pro Schritt. Jeder Workshop ist auf die spezifische Situation der Organisation zugeschnitten und kombiniert wissenschaftlich fundierte Methodik mit praxisnaher Anwendung. Zwischen den Workshops liegen Umsetzungsphasen mit Begleitung.

Erste Schritte

Wir empfehlen ein unverbindliches 60-minütiges Erstgespräch, in dem wir die Ausgangslage Ihrer Organisation verstehen, den Ansatz konkret auf Ihr Vorhaben spiegeln und gemeinsam beurteilen, ob eine Zusammenarbeit Sinn ergibt. Ohne Verkaufsdruck.

Kontakt

Mike John Herter, EMBA HSG
Co-Founder und Managing Partner, sx.company GmbH

sx.company GmbH · Lessingstrasse 13 · CH-8002 Zürich

greenteawith@mikejohnherter.com
+41 (0)79 373 21 63
[linkedin.com/in/mike-john-herter-emba-hsg-ab65a5117](https://www.linkedin.com/in/mike-john-herter-emba-hsg-ab65a5117)

Der Bottom-up-Transformationsansatz ist eine Dienstleistung der sx.company GmbH. © 2026 — sx.company GmbH

Quellenverzeichnis

Alle Quellen sind verlinkt und führen zur jeweiligen Originalquelle (Verlagsseite, peer-reviewed Journal mit DOI, oder Studieninstitut).

ANTIZIPIEREN

1. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>
2. World Economic Forum (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
3. McKinsey Global Institute (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
4. Heifetz, R. A., Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press. <https://www.hks.harvard.edu/publications/leadership-line-staying-alive-through-dangers-leading>

INDIVIDUUM

5. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House. <https://www.goodreads.com/en/book/show/40745.Mindset>
6. Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, Vol. 56, No. 3, 227–238. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11315249/>
7. Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events?. *American Psychologist*, Vol. 59, No. 1, 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
8. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886306295295>

TEAM

9. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
10. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/The+Fearless+Organization%3A+Creating+Psychological+Safety+in+the+Workplace+for+Learning%2C+Innovation%2C+and+Growth-p-9781119477266>
11. Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press. <https://store.hbr.org/product/leading-teams-setting-the-stage-for-great-performances/3332>
12. Google People Analytics (re:Work) (2016). *Project Aristotle: Understand Team Effectiveness*. Google re:Work. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness>

ORGANISATION

13. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137>
14. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass (4. Auflage). https://books.google.com/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=Mnres2PIFLMC
15. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency. https://books.google.com/books/about/The_Fifth_Discipline.html?id=bVZqAAAAMAAJ
16. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

ÜBERGREIFEND

17. LaClair, J. A., Rao, R. P. (2002). Helping Employees Embrace Change (McKinsey Quarterly). McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-successes-in-digital-transformations>
18. Sirkin, H. L., Keenan, P., Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Oktober 2005. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
19. BCG (Boston Consulting Group) (2020). Four Phases and Three Journeys of Successful Transformation. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2020/four-phases-and-three-journeys-of-successful-transformation>
20. Wade, M., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A. (2016). Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game. DBT Center Press (IMD & Cisco Initiative). <https://www.imd.org/research-knowledge/strategy/books/digital-vortex/>