

Das integrale Tiefenwirkungsmodell

**Ein Framework zur kollektiven Analyse und bewussten
Gestaltung von Wechselwirkungen**

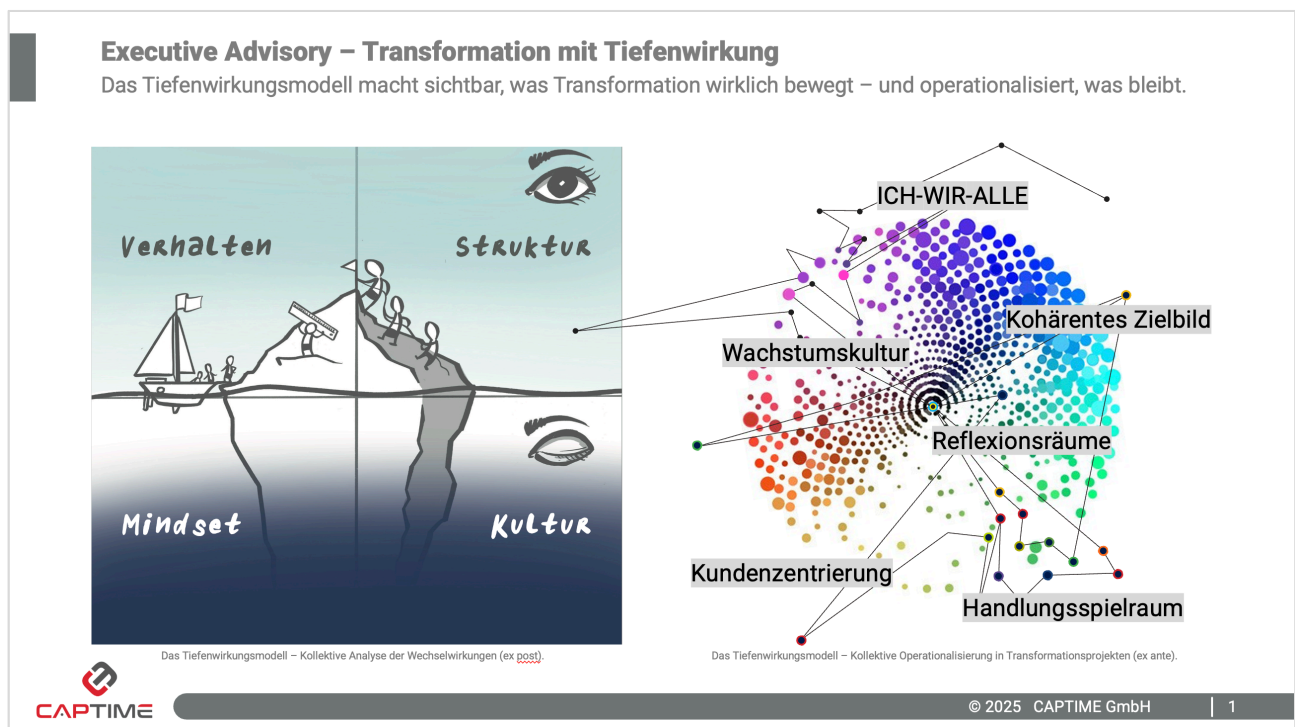
1. Das integrale Tiefenwirkungsmodell

Das integrale Tiefenwirkungsmodell dient als Framework, um Transformationen in Organisationen sowohl analytisch (ex post) als auch gestaltend (ex ante) zu begleiten. Es ermöglicht, Wechselwirkungen zwischen Struktur, Verhalten, Mindset und Kultur sichtbar zu machen – und sie gezielt in Richtung gemeinsamer Wirksamkeit zu entwickeln.

Das Modell verbindet Erkenntnisse aus Theorie und Praxis: Es integriert das Quadrantenmodell von Ken Wilber, das individuelle und kollektive Innen- und Außenperspektiven unterscheidet, mit der Eisberg-Metapher von Sigmund Freud, die das Spannungsverhältnis zwischen sichtbaren und unsichtbaren Anteilen menschlichen Handelns beschreibt.

Aus meiner Sicht als Auditor bildet die von Martin Permantier beschriebene transformative Haltung den inneren Motor des Frameworks. Sie verbindet die kognitiven, emotionalen und kulturellen Dimensionen des Wandels zu einer integralen Entwicklungslogik.

Aus dieser Verbindung entsteht ein praxisnahes Framework, das hilft, die Wechselwirkungen in einer Transformation – fachlich, technisch, organisatorisch und kulturell – zu analysieren und zu gestalten.



Folie 1 verdeutlicht die Doppelfunktion des Frameworks: Sie zeigt, wie Narrative, Haltungen und Dynamiken miteinander verwoben sind – und wie Organisationen diese Wechselwirkungen aktiv gestalten können. Das Quadranten-Modell und die Cluster ergänzen sich in der Analyse gegenseitig. Für die Anfangsphase eines Projekts empfiehlt es sich,

Beobachtungen zunächst entlang des Quadranten-Modells zu strukturieren – zumindest bis eine erste belastbare Arbeitshypothese vorliegt. So bleibt die Bewertung der Beobachtungen neutral und frei von voreiligen Interpretationen.

Die sechs Cluster des Modells sind in der Praxis aus einer Vielzahl einzelner Analysepunkte entstanden. Eine Erweiterung, Differenzierung oder auch Zusammenführung einzelner Cluster kann – je nach Projektsituation – sinnvoll sein. Das ändert nichts an der Leistungsfähigkeit des Frameworks, sondern zeigt seine Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Transformationslogiken.

Executive Advisory – Transformation mit Tiefenwirkung
 Das Tiefenwirkungsmodell zeigt, wie die sechs Cluster Transformation in Tiefe und Wirkung verbinden.

Verhalten	Struktur
	<ul style="list-style-type: none"> ● Kohärentes Zielbild ● Kundenzentrierung ● Handlungsspielräume
Mindset	Kultur
<ul style="list-style-type: none"> ● ICH-WIR-ALLE 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wachstumskultur ● Reflexionsräume

Das Tiefenwirkungsmodell – Kollektive Analyse der Wechselwirkungen (ex post).

Die Transformation entsteht in der Wechselwirkung – die sechs Cluster als Resonanzfelder

CAPTIVE | © 2025 CAPTIME GmbH | 2

Folie 2 zeigt, wie die sechs Cluster – eingebettet in die vier Quadranten – die Analyse sichtbarer und unsichtbarer Dimensionen in einer Transformation unterstützen. Die Cluster fungieren dabei als Resonanzfelder, die helfen, Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen zu erkennen, zu verstehen und bewusst zu gestalten.

So nutze ich das **integrale Tiefenwirkungsmodell** als Auditor sowohl analytisch als auch gestaltend. Es hilft mir, die Zusammenhänge zwischen Struktur, Verhalten, Mindset und Kultur sichtbar zu machen und bewusst zu entwickeln. Im Audit beobachte ich, wie diese Ebenen miteinander in Resonanz treten – oder einander blockieren.

Durch das Modell lassen sich Spannungen, Brüche und Potenziale nicht nur erkennen, sondern in einen Dialog überführen, in dem Lernen und Veränderung möglich werden. Auf diese Weise wird das Tiefenwirkungsmodell zu einem lebendigen Orientierungsrahmen, der nicht nur analysiert, was ist, sondern auch spürbar macht, was werden kann.

2. Turnaround & Program Management – Räume öffnen und kollektiv gestalten, in denen Wandel gelingt

In der Ex-ante-Perspektive ist das Tiefenwirkungsmodell weit mehr als ein Orientierungsrahmen – es ist ein Gestaltungsinstrument für lebendige Transformation. Alles beginnt mit einer transformativen Haltung.

Der Turnaround- oder Program Manager versteht sich hier als *Enabler, Konfliktlöser und Raumgeber* – jemand, der Vertrauen aufbaut, Spannungen moderiert und kollektive Energie freisetzt. Führung wird damit zur Einladung, gemeinsam zu lernen und die Balance zwischen Struktur und Bewegung zu halten.

Executive Advisory – Transformation mit Tiefenwirkung

Turnaround & Program Management – Räume öffnen und kollektiv gestalten, in denen Wandel gelingt.

Wir übernehmen im Turnaround & Program Management die Ergebnisverantwortung mit transformativer Haltung – durch Vertrauen, Bewusstsein und klare Strukturen.

- **Stabilisieren**
Komplexität reduzieren, Handlungsfähigkeit sichern, Prioritäten klären. Offene Kommunikation und schnelle Entscheidungen schaffen Stabilität – die Basis für nachhaltige Ergebnisse.
- **Klären**
Ursachen und Muster gemeinsam sichtbar machen: Wo gehen Energie oder Verantwortung verloren? Der Fokus liegt auf Wirkung statt Schuld.
- **Gestalten**
Strukturen und Prozesse gemeinsam ausrichten. Teams übernehmen Verantwortung – aus Krise entsteht kollektive Stärke.

Das Tiefenwirkungsmodell – Kollektive Operationalisierung in Transformationsprojekten (ex ante).

CAPTIVE | © 2025 CAPTIME GmbH | 3

In meiner Praxis beginnt jedes Turnaround-Management mit einem Audit, das kein Prüfverfahren ist, sondern ein kollektives Sichtbarmachen – von Vision, Zielbild und aktueller Realität. Es eröffnet den Dialog darüber, was ist, was werden soll und was uns bisher davon trennt. Diese gemeinsame Standortbestimmung schafft Bewusstsein und emotionale Identifikation – die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Ohne emotionale Verbindung zum Zielbild bleibt jede Transformation rein mechanisch; mit ihr entstehen Sinn, Motivation und innere Ausrichtung.

Das Ziel des Turnaround- oder Program-Management ist, Spielräume zu schaffen, in denen Vertrauen wachsen, Resilienz gestärkt und Kreativität entfaltet werden kann. In diesen Räumen entstehen Innovation, gegenseitige Unterstützung und Lernbereitschaft – die eigentlichen Triebkräfte einer erfolgreichen Transformation. Das Management des Transformationsprojektes sorgt für Klarheit, gibt Orientierung, hält den Raum, in dem neue Dynamiken entstehen können, und wird so zum Resonanzverstärker.

Um diese Haltung operativ zu verankern, werden die sechs Cluster des Tiefenwirkungsmodells – *Kohärentes Zielbild, Kundenzentrierung, Wachstumskultur, ICH–WIR–ALLE, Reflexionsräume* und *Handlungsspielräume* – analog zu den fachlichen, technischen und prozessualen Anforderungen in die Termin- und Ergebnisplanung integriert.

Executive Advisory – Transformation mit Tiefenwirkung
 Die Wechselwirkungen der fachlichen, technischen, prozessualen und kulturellen Anforderungen aktiv gestalten.

	<p>● Wachstumskultur</p>		<p>● Kohärentes Zielbild</p>		<p>● Kundenzentrierung</p>
	<p>● ICH-WIR-ALLE</p>		<p>● Reflexionsräume</p>		<p>● Handlungsspielraum</p>

CAPTIVE | © 2025 CAPTIME GmbH | 4

Sie bilden die kulturelle und strukturelle Bezugsgröße der Projektsteuerung: Jedes Cluster wird regelmäßig im Rahmen des Chancen- und Risikomanagements reflektiert, hinterfragt und fortgeschrieben. So wird das Modell zu einem lernenden System, das Fortschritt nicht nur misst, sondern spürbar macht – als Gleichgewicht aus Stabilität und Entwicklung.

Transformation im Turnaround-Kontext heißt also: Räume öffnen, in denen Wandel gelingt. Wo Stabilität Orientierung bietet und Offenheit Neues ermöglicht. Wo Führung sich in Beziehung verwandelt, und Organisationen beginnen, sich selbst zu entwickeln.

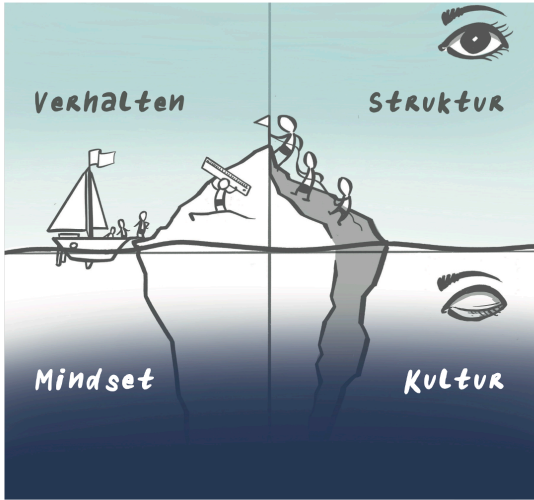
3. Projektaudit – kollektive Analyse der aktuellen Realität

Als Auditor beginne ich jede nachhaltige Transformation mit einem ehrlichen Blick auf die Gegenwart. Ein Projektaudit im Sinne des Tiefenwirkungsmodells ist kein Prüfverfahren, sondern ein kollektives Sichtbarmachen von Vision, Zielbild und aktueller Realität. Nur wenn klar ist, wohin eine Organisation will und was sie innerlich zusammenhält, kann verstanden werden, warum Wandel stockt oder gelingt.

Ich folge dabei einer transformativen Haltung: Verstehen vor Bewerten. Es schafft einen Raum, in dem Menschen sich mit Offenheit begegnen, zuhören und die unterschiedlichen Wahrnehmungen nebeneinanderstehen dürfen. Statt Schuld oder Defizite zu suchen, richtet sich der Blick auf Wirkung, Sinn und Zusammenhänge. So entsteht Vertrauen – die Grundlage für jedes Lernen.

Executive Advisory – Transformation mit Tiefenwirkung

Projektaudit – Kollektive Analyse der aktuellen Realität.



Das Tiefenwirkungsmodell – Kollektive Analyse der Wechselwirkungen (ex post).

- Bevor eine Analyse, ein Audit oder ein Health-Check Wirkung entfalten kann, braucht es zweierlei: eine klare Vision und ein messbares Zielbild. Ohne diese Orientierung bleibt jede Bewertung beliebig.
- Ein Projektaudit gelingt nur mit transformativer Haltung – nicht als Fehlersuche, sondern als Raum für offenes Hinschauen. Gemeinsam mit allen Gestaltenden entsteht Transparenz, ohne Rechtfertigung, ohne Fingerzeig 🍷😊.
- Das Integrale Tiefenwirkungsmodell bildet die Basis: Es verbindet das Sichtbare mit dem Unsichtbaren – Strukturen, Prozesse und Zahlen ebenso wie Überzeugungen, Emotionen und unausgesprochene Regeln.
- ➡ Erst die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen sichtbaren und unsichtbaren Faktoren eröffnet ein vollständiges Bild und ermöglicht nachhaltige Transformation.

CAPTIVE © 2025 CAPTIME GmbH | 5

Ein Projektaudit verbindet Analyse und Resonanz: Es macht deutlich, wo Strukturen Orientierung geben und wo kulturelle oder emotionale Spannungen den Fortschritt hemmen. Wenn Gestaltende beginnen, das Zielbild als gemeinsamen Bezugspunkt zu erleben, entsteht aus Beobachtung Bewusstsein – und aus Bewusstsein Bewegung.

Am Ende steht keine Bewertung, sondern eine erste Arbeitshypothese: ein gemeinsames Verständnis davon, was wirkt, warum es wirkt und welche Haltungen oder Strukturen sich verändern müssen, damit Transformation gelingt.

4. Die Wechselwirkungen im Transformationsprojekt gemeinsam aktiv gestalten

In meiner Arbeit als Auditor erlebe ich, dass Transformation erst dann Wirkung entfaltet, wenn Beobachtung in Gestaltung übergeht. Nachdem im Projektaudit ein gemeinsames Verständnis der Realität entstanden ist, beginnt nun die eigentliche Arbeit: die bewusste Gestaltung der Wechselwirkungen. Hier geht es nicht um Steuerung im klassischen Sinn, sondern um das aktive Ausbalancieren von Sinn, Struktur, Kultur und Haltung – immer bezogen auf das gemeinsame Zielbild.

Executive Advisory – Transformation mit Tiefenwirkung

Die Wechselwirkungen im Transformationsprojekt gemeinsam aktiv gestalten.

Quelle: Ex-Post-Bewertung von ausgewählten Projekten

- Alle Projekte wurden formal und methodisch korrekt gestartet, verfehlten jedoch in unterschiedlichem Ausmaß die definierten Ziele.
- Hauptursachen: ein fehlendes kohärentes Zielbild und eine nicht gelebte Wachstumskultur.

Quelle: Iteratives Zielbild von CAPTIME

- Transformative Haltung verbindet die sechs Cluster – sie verknüpft Mindset, Kultur, Struktur und Verhalten zu einem lebendigen Resonanzraum der Transformation.
- Erfolgshebel: die aktive Gestaltung der Wechselwirkungen.

Die Einwertung der 6 Cluster erfolgt monatlich durch die Gestaltenden im Projekt – verzahnt mit der Chancen- und Risikoeinwertung.

CAPTIVE | © 2025 CAPTIME GmbH | 6

Die Gestaltenden werden dabei zu Mitverantwortlichen eines lernenden Systems. Statt statische Pläne fortzuschreiben, reflektieren sie regelmäßig, welche Dynamiken im Projekt entstehen: Wo erzeugt das Zielbild Energie – und wo braucht es Klärung, Entscheidung oder Unterstützung? So wird Veränderung iterativ erfahrbar und bleibt lebendig.

Das Tiefenwirkungsmodell bietet dafür den Bezugsrahmen. Die sechs Cluster werden analog zu den fachlichen, technischen und prozessualen Anforderungen in die Termin-, Ergebnis- und Risikoarchitektur integriert. Im regelmäßigen Dialog zwischen Chancen- und Risikobetrachtung entsteht eine Kultur der Resonanz: Nicht nur Zahlen, sondern Wirkungen werden bewertet.

Entscheidend ist dabei die Haltung: Gestalten heißt Wahrnehmen, Verbinden, Ermöglichen. Wer Wechselwirkungen aktiv gestaltet, arbeitet nicht *gegen* Komplexität, sondern *mit* Komplexität. Er verwandelt sie in kollektive Lern- und Entwicklungsenergie.