Mustererkennung im Transformation Discovery Compass

Zusammenfassung der Ergebnisse der Masterarbeit

Nhat Hoang Sy Nguyen · Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (HTW Dresden), Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen · 2026

Kernaussage. Die Masterarbeit prüft, ob der Self-Check des Transformation Discovery Compass Unternehmen in frühen Transformationsphasen Orientierung geben kann. Grundlage sind 31 Self-Checks mit anschließenden Interviews aus 26 Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen die zwölf Muster, die Transformation blockieren. Zwei davon prägen das Bild, das Strategie-Execution-Gap und die Blind-Spot-Führung. Beide betreffen die Organisation. Führung und Organisation sind getrennte Engpässe und brauchen eigene Maßnahmen. Der Self-Check beschreibt damit mehr als einen Zustand. Er ordnet Spannungsfelder, zeigt Zusammenhänge und hilft Prioritäten zu begründen.

1 Ausgangssituation und Ziel der Untersuchung

Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen und neue Marktbedingungen wirken in vielen Unternehmen gleichzeitig. Zu Beginn eines Vorhabens fehlt oft ein klares Bild der eigenen Ausgangslage. Dann starten Programme ohne dass geklärt ist, woran die Veränderung hängt. Ressourcen fließen so auch dorthin, wo sie wenig bewirken.

Hier setzt der Transformation Discovery Compass der Beratungsgesellschaft Pink Elephants an. Sein Self-Check bewertet mit bis zu 18 Fragen sechs Dimensionen: Problemklarheit (das gemeinsame „Warum“ der Veränderung, kurz WHY), systemwirksame Führung, dynamikrobuste Organisation, reaktionsfähige Strategie, High-Impact Teams und adaptive Innovation. Ergänzend beschreibt Pink Elephants zwölf typische Muster, die Transformation blockieren. Jedes Muster verbindet zwei Dimensionen, in einem Fall drei.

Zu dem Instrument gab es bisher kaum empirische Untersuchungen. Die Arbeit fragt deshalb, ob der Self-Check mehr leistet als eine Zustandsbeschreibung. Untersucht wurden drei Teilfragen. Welche Muster zeigen sich und wie stabil sind sie über Unternehmen und Branchen? Wie hängen die Dimensionen zusammen? Lässt sich daraus eine nachvollziehbare Priorisierungslogik ableiten? Zusätzlich wurde das Instrument selbst validiert.

2 Studiendesign in Kurzform

2.1 So werden Muster bestimmt

Jede befragte Person füllt den Self-Check aus. Eine Ampel ordnet die Werte auf einer Skala von 1 bis 5 ein. Der Wert 1 steht für ein starkes Spannungsfeld (rot), 2 für ein spürbares (orange), 3 für ein leichtes (gelb), 4 und 5 für kaum oder keine Spannungen (grün). Die Muster werden dann in zwei Schritten bestimmt. Zuerst zeigen die Werte, welche Muster rechnerisch angelegt sind. Dazu dienen die schwächste Dimension je Person, das Paar der beiden schwächsten Dimensionen und zwei Kennzahlen. Die Musterstärke zeigt, wie weit die Dimensionen eines Musters im Mittel unter der Grün-Schwelle von 3,5 liegen. Die Häufigkeit zählt, in wie vielen Interviews ein Muster tatsächlich auftritt. Danach wird im Interview geprüft, ob sich das Muster im Erleben der Befragten wiederfindet. Die Interviews wurden dazu nach Mayring ausgewertet.

2.2 Self-Check und Interview, Auswertung auf drei Ebenen

Zwischen Juni und September 2026 füllten 31 Personen aus 26 Unternehmen den Self-Check aus. Danach folgte jeweils ein leitfadengestütztes Interview von 45 bis 70 Minuten, zusammen rund 29 Stunden Material. Die Unternehmen wurden nach ihrer Transformationslogik vier Vergleichsgruppen zugeordnet: Industrie und Technologie (13 Interviews), Beratung, Dienstleistung und Handel (7), Finanzen und Versicherung (6) sowie Energie und öffentlicher Sektor (5). Aus zwei Unternehmen liegen mehrere Interviews vor. Ausgewertet wurde deshalb auf drei Ebenen: innerhalb eines Unternehmens, innerhalb einer Gruppe und über alle Interviews. Die meisten Befragten arbeiten auf der operativen Ebene, fünf tragen Führungsverantwortung. Unternehmen und Personen sind durchgehend anonymisiert.

3 Zentrale Erkenntnisse

3.1 Gutes Veränderungsverständnis, schwache Steuerung

Problemklarheit, High-Impact Teams und adaptive Innovation erreichen im Mittel je 3,97 (Abbildung 1). Strategie (3,35), Führung (3,03) und vor allem Organisation (2,58) fallen ab. Bei der Organisation sehen 15 von 31 Befragten ein starkes oder spürbares Spannungsfeld. Die Führung spaltet die Stichprobe. 13 Befragte bewerten sie grün, 14 rot oder orange. Problemklarheit und Teams werden in keinem Fall rot bewertet. Die meisten Befragten sind sich also einig, dass Veränderung nötig ist. Unterschiede gibt es bei Tempo und Reichweite.

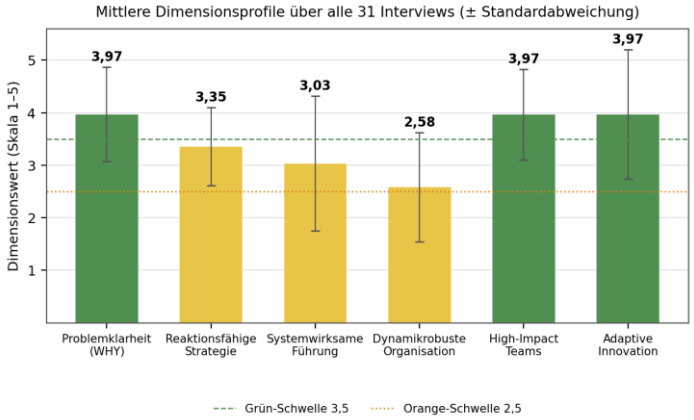


Abbildung 1: Mittlere Dimensionsprofile über alle 31 Interviews mit Standardabweichung (Self-Check, Skala 1 bis 5)

3.2 Zwei Muster prägen das Bild

In 22 von 31 Interviews ist die Organisation die schwächste Dimension, in 14 die Führung. Da jedes Muster auf zwei Dimensionen beruht, ist vor allem das Paar der beiden schwächsten Dimensionen aufschlussreich. Zwei Paare treten mit je 10 Interviews am häufigsten auf, Organisation mit Strategie und Führung mit Organisation. Sie entsprechen dem Strategie-Execution-Gap und der Blind-Spot-Führung und decken zusammen rund zwei Drittel der Fälle ab. Die Musterbildung ist also nicht beliebig.

Tabelle 1 zeigt alle zwölf Muster mit beiden Kennzahlen. Das Strategie-Execution-Gap ist mit 16 Fällen am häufigsten. Die Blind-Spot-Führung zeigt sich in 15 Fällen und hat mit 28 % die höchste Musterstärke. Danach folgt die Strategische Führungslücke mit 11 Fällen. Fünf der sechs stärksten Muster betreffen die Organisation.

Tabelle 1: Die zwölf Transformationsmuster nach Musterstärke und Häufigkeit (n = 31)

Muster	Dimensionen	Kurzbeschreibung	Stärke	Häufigkeit
Blind-Spot-Führung	Führung ↔ Organisation	Führung entscheidet ohne nötiges Wissen, Informationen kommen gefiltert an	28 %	15 von 31
Strategie-Execution-Gap	Strategie ↔ Organisation	Die Strategie existiert, die Organisation handelt unverändert	21 %	16 von 31
Strukturelle Überlastung	Organisation ↔ WHY	Zu viele Initiativen bei zu wenig Fokus	18 %	3 von 31
Innovationsblockade	Innovation ↔ Organisation	Ideen sind da, Genehmigungsschleifen verhindern die Umsetzung	18 %	8 von 31
Team-Isolation	Teams ↔ Organisation	Jedes Team optimiert für sich, die Zusammenarbeit zwischen Teams fehlt	18 %	6 von 31
Change-Fatigue	WHY ↔ Organisation ↔ Teams	Nicht abgeschlossene Vorhaben hinterlassen Erschöpfung	12 %	1 von 31
Strategische Führungslücke	Strategie ↔ Führung	Führung managt das Tagesgeschäft, übersetzt Strategie nicht in Entscheidungen	12 %	11 von 31
Führungsvakuum	Führung ↔ Teams	Teams könnten eigenständig wirken, werden aber zurückgehalten	9 %	4 von 31
Risikoaverse Führungskultur	Führung ↔ Innovation	Scheitern hat Folgen, unterlassene Innovation nicht	9 %	8 von 31
Strategische Drift	Strategie ↔ WHY	Jeder Bereich optimiert lokal ohne übergeordnete Richtung	3 %	3 von 31
Innovationsblinde Strategie	Strategie ↔ Innovation	Die Strategie zielt auf Bestehendes, Innovation läuft losgelöst	3 %	7 von 31
Veränderungsträgheit	WHY ↔ Innovation	Ohne Veränderungsdruck wird Bestehendes optimiert	0 %	2 von 31

3.3 Was die Muster im Alltag bedeuten

Die Interviews bestätigen die führenden Muster und zeigen, wie sie erlebt werden. **Blind-Spot-Führung.** In einem Unternehmen entscheiden Führungspositionen über Werkzeuge, die vor allem die Ingenieure betreffen. In einem anderen erreichen Probleme aus dem Arbeitsalltag die Führungsebene teils nicht oder verlieren unterwegs an Klarheit. **Strategische Führungslücke.** Befragte berichten von viel Abstimmung, bei der am Ende nicht wirklich entschieden wird. Mitarbeitende warten auf Freigaben, und Entscheidungen werden teils wieder aufgemacht.

Strategie-Execution-Gap. Die Strategie ist fast überall bekannt, kommt aber im Arbeitsalltag nicht an. Ein Befragter war überrascht, dass er die Strategie im Self-Check nur mittelmäßig bewertet hatte, und erklärte es genau damit.

Innovationsblockade und Risikoaverse Führungskultur. Ideen sind vorhanden, durchlaufen aber mehrere Prüf- und Genehmigungsschritte. Im regulierten Umfeld kommen Vergaberecht, Aufsicht und Datenschutz hinzu. Ein Befragter bringt es auf den Punkt. Solange Fehler bestraft werden und unterlassene Verbesserungen folgenlos bleiben, helfe kein Innovationsworkshop. **Team-Isolation.** Innerhalb der Teams funktioniert die Zusammenarbeit, an den Bereichsgrenzen entsteht Reibung. Starke Teams gleichen strukturelle Schwächen aus und verdecken sie damit.

3.4 Musterstärke und Häufigkeit weichen ab

Beide Kennzahlen beantworten unterschiedliche Fragen. Die Musterstärke zeigt, wie ausgeprägt ein Muster im Mittel ist, die Häufigkeit, wie verbreitet es ist. Teils liegen sie weit auseinander. Die Strukturelle Überlastung erreicht eine Musterstärke von 18 %, tritt aber nur in 3 von 31 Interviews auf. Umgekehrt ist die Risikoaverse Führungskultur mit 9 % schwach ausgeprägt, zeigt sich aber in 8 Fällen. Die Innovationsblinde Strategie kommt auf nur 3 %, tritt aber in 7 Fällen auf. Für die Praxis heißt das:

Beide Kennzahlen gehören zusammen, und jedes Muster muss im Gespräch geprüft werden, bevor daraus eine Maßnahme folgt.

3.5 Führung und Organisation sind getrennte Engpässe

Strategie, Organisation, Teams und Innovation hängen eng zusammen (Korrelationen von 0,39 bis 0,53, Abbildung 2). Die Führung ist nur über die Innovation angebunden (0,51). Mit der Organisation hängt sie kaum zusammen (0,20). Führung und Organisation sind also oft gleichzeitig schwach, bedingen sich aber kaum. Eine stärkere Führung löst ein Strukturproblem deshalb nicht von selbst. Das passt zu den beiden führenden Mustern. Das Strategie-Execution-Gap verbindet die am engsten gekoppelten Dimensionen (0,53). Die Blind-Spot-Führung verbindet zwei Dimensionen, die kaum zusammenhängen, aber in vielen Unternehmen gleichzeitig schwach sind. Die Problemklarheit steht für sich und hängt mit der Organisation sogar leicht gegenläufig zusammen (−0,33). Bei 31 Fällen sind das Hinweise und keine Kausalaussagen.

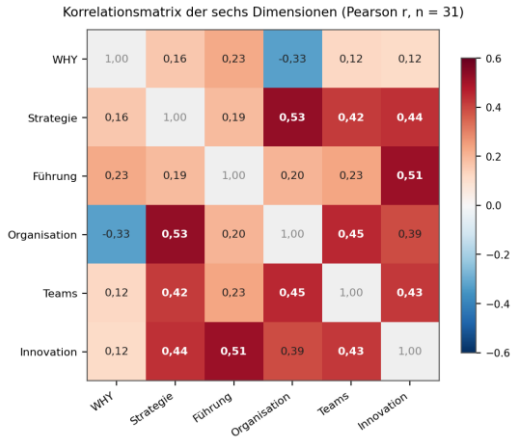


Abbildung 2: Korrelationsmatrix der sechs Dimensionen über alle 31 Interviews (Pearson r)

3.6 Gleiches Kernmuster, Ergänzungen je nach Branche

Alle vier Vergleichsgruppen zeigen dieselbe Grundform, und auch das Kernmuster wiederholt sich. Die Blind-Spot-Führung ist in drei der vier Gruppen das stärkste Muster, am deutlichsten im Energie- und öffentlichen Sektor mit 44 % (Abbildung 3). Welche Muster hinzukommen, hängt vom Engpass der Gruppe ab. In Industrie und Technologie ist es die Organisation (2,31). Dort folgt das Strategie-Execution-Gap (29 %), weil Freigabestufen und mehrere Standorte die Entscheidungswege verlängern. In Finanzen und Versicherung steht die Innovationsblockade (17 %) noch vor der Blind-Spot-Führung. Ideen scheitern hier an Prüfschritten und am regulatorischen Rahmen. In Beratung, Dienstleistung und Handel ist die Führung der Engpass (2,86). Hier folgen die Strategische Führungslücke (14 %) und das Führungsvakuum (13 %). Im Energie- und öffentlichen Sektor liegen Führung und Organisation gleichauf (2,40), und es folgen mit je 24 % die Strategische Führungslücke und das Strategie-Execution-Gap. Bei kleinen Gruppen kann schon ein weiteres Interview die Reihenfolge verändern.

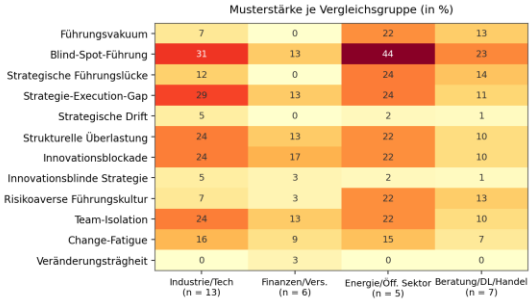


Abbildung 3: Musterstärke der Transformationsmuster je Vergleichsgruppe (in Prozent)

Auch im selben Unternehmen gehen die Einschätzungen auseinander. In einem Industrieunternehmen reichen die Führungswerte von 2 bis 5, in einem Finanzunternehmen die Werte für die Problemklarheit von 2 bis 5. Ein einzelnes Interview hätte hier ein unvollständiges Bild ergeben.

3.7 Vier typische Profile

Die Profile ordnen sich in vier wiederkehrende Formen. Am häufigsten ist die kulturell-strukturelle Schere. Ein geteiltes Veränderungsverständnis und starke Teams treffen hier auf Führung und Organisation, die nicht Schritt halten. Daneben gibt es die breite Dysbalance mit mehreren kritischen Dimensionen und das ausgewogene Profil in kleinen Organisationen und Aufbauphasen. Beim Gegentyp trifft eine tragfähige Struktur auf eine schwache Problemklarheit.

4 Implikationen für Unternehmen, Management, Strategie und Transformation

Die folgenden Empfehlungen sind als Faustregeln gedacht, da die Studie Zusammenhänge und keine Ursachen untersucht.

4.1 Vom Muster zur Maßnahme

Die Muster geben einen Hinweis, wo eine Maßnahme ansetzen kann. Strukturelle Engpässe brauchen strukturelle Maßnahmen. Vorher ist die Richtung zu klären. Große und regulierte Unternehmen haben meist zu viel Struktur, mittlere Unternehmen und Aufbauphasen eher zu wenig. Führung und Organisation sollten getrennt bearbeitet werden, weil sie kaum zusammenhängen. Auch ein grünes Profil verdient einen zweiten Blick. Eine funktionierende Struktur bedeutet noch kein gemeinsames Verständnis für die Veränderung, und hohe Teamwerte sind kein Grund zur Entwarnung. Tabelle 2 ordnet den führenden Mustern einen möglichen ersten Schritt zu. Die Hinweise stammen aus den Interviews.

Tabelle 2: Vom Muster zur Maßnahme

Muster	Woran man es erkennt	Möglicher erster Schritt
Blind-Spot-Führung	Entscheidungen ohne das Wissen der Betroffenen, Probleme erreichen die Führung gefiltert	Betroffene vor Entscheidungen einbeziehen, Entscheidungsrechte schriftlich klären
Strategie-Execution-Gap	Ziele sind oben bekannt, kommen im Arbeitsalltag nicht an	Strategie je Bereich in wenige konkrete Ziele übersetzen und die Abläufe mitplanen
Strategische Führungslücke	Viel Abstimmung ohne Entscheidung, Entscheidungen werden wieder aufgemacht	Festlegen, wer was mit welchem Mandat bis wann entscheidet
Innovationsblockade	Ideen bleiben in Prüf- und Freigabeschleifen hängen	Freigabewege für kleine Änderungen verkürzen, festen Testbereich einrichten
Risikoaverse Führungskultur	Fehler werden bestraft, unterlassene Verbesserungen bleiben folgenlos	Kleine Tests mit klarer Fehlerregel erlauben, Anreize anpassen
Team-Isolation	Gute Zusammenarbeit im Team, Reibung an Bereichsgrenzen	Schnittstellen klären, gemeinsame Ziele für bereichsübergreifende Arbeit

4.2 Vom Profil zur Priorität in fünf Schritten

Das Vorgehen lässt sich in einem Workshop von zwei bis drei Stunden umsetzen.

1. **Perspektiven sammeln.** Mehrere Ebenen füllen den Self-Check für ein konkretes Vorhaben aus.
2. **Unterschiede besprechen.** Die Ergebnisse werden nebeneinandergelegt, die größten Abweichungen zuerst besprochen.

3. **Engpass und Muster bestimmen.** Die Gruppe bestimmt die schwächste Dimension oder das schwächste Paar und prüft das passende Muster an eigenen Beispielen.
4. **Ansatzpunkt wählen.** Maßnahmen an der Organisation wirken am breitesten, an der Führung gezielter. Es starten ein oder zwei Maßnahmen mit Verantwortlichen und Termin.
5. **Wirkung prüfen.** Nach drei bis sechs Monaten wird der Self-Check mit denselben Personen wiederholt.

In einem Unternehmen aus dem Energie- und öffentlichen Sektor sind Führung und Organisation mit 1 bewertet, Problemklarheit und Teams mit 4. Das entspricht der Blind-Spot-Führung, und das Interview bestätigt dieses Muster. Da Führung und Organisation kaum zusammenhängen, reicht es nicht, nur eine Seite anzugehen. Ein sinnvoller Start ist ein kleines Paket. Für die Führung wird festgelegt, wer welche Entscheidung bis wann trifft, und überflüssige Abstimmungsschleifen werden gestrichen.

5 Grenzen und Weiterentwicklung

5.1 Validierung und Grenzen

Die Befragten bestätigen ihr Ergebnis überwiegend und beschreiben den Self-Check als Hilfe zur Reflexion und Priorisierung. Die sechs Dimensionen decken die wesentlichen Bereiche ab und messen nichts doppelt. Eine frühere, unabhängige Studie mit 40 Befragten fand ebenfalls die Organisation als schwächste Dimension. Schwächen zeigen sich vor allem bei der Organisation. Ein niedriger Wert kann zu viel oder zu wenig Struktur bedeuten. Außerdem sind Strategie und Organisation schwer zu trennen, und die Fragen beziehen sich auf das ganze Unternehmen statt auf ein konkretes Vorhaben.

Die Ergebnisse beruhen auf Selbsteinschätzungen zu einem Zeitpunkt. Muster wie die Change-Fatigue, die aus mehreren nicht abgeschlossenen Vorhaben entsteht, lassen sich so kaum erfassen. Die Grün-Schwelle von 3,5 ist eine Setzung der Arbeit, von der auch die Musterstärke abhängt. Die Stichprobe ist nicht repräsentativ und operative Rollen sind stärker vertreten als Führungsrollen. Kodiert hat eine Person. Deshalb sind alle Rechenschritte in der Masterarbeit offengelegt. Die Befunde sind als wiederkehrende Wahrnehmungsmuster zu lesen. Sie zeigen Zusammenhänge, keine Ursachen.

5.2 Weiterentwicklung von Instrument und Forschung

Für den Discovery Compass ergeben sich konkrete Ansatzpunkte. Strategie und Organisation sollten klarer abgegrenzt werden. Die Fragen zur Organisation sollten unterscheiden, ob Struktur fehlt, ob es zu viel davon gibt oder ob sie starr geworden ist. Für die Muster wäre es hilfreich, wenn die Auswertung die wahrscheinlichsten Muster mit Musterstärke, Häufigkeit und zwei oder drei Prüffragen für das Gespräch ausgibt. Den größten Nutzen hätte vermutlich ein Team-Modus. Mehrere Personen füllen den Self-Check anonym aus, und das Ergebnis zeigt die Spannweite je Dimension.

Für die Forschung verspricht die Verbindung von Musterprofil und Transformationserfolg am meisten. Dafür braucht es wiederholte Erhebungen über einen längeren Zeitraum und größere Stichproben. So ließe sich auch verfolgen, wie sich Muster entwickeln. Mit größeren Datenmengen ließe sich außerdem prüfen, ob es neben den zwölf Mustern weitere typische Konfigurationen gibt.