

Analyse eines Self-Checks zur Erfassung von Transformation Readiness in Unternehmen mit 100– 10.000 Mitarbeitenden

Ergebnisse der Studie und Implikationen für die Praxis

**Dorothea Höhnel
Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden**

In Kooperation mit: Pink Elephants

Februar 2026

Abstract

In einem zunehmenden VUCA geprägten Umfeld gewinnt die Fähigkeit von Organisationen zur kontinuierlichen Anpassung und Transformation an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie einen Self-Check zur Erfassung organisationaler Transformation Readiness, der auf dem Modell des Transformation Discovery Compass basiert. Ziel der Untersuchung ist es, die diagnostische Tragfähigkeit des Instruments zu analysieren und Ansatzpunkte für seine Weiterentwicklung abzuleiten.

Die Studie folgt einem Mixed-Methods-Design und kombiniert eine quantitative Befragung von 40 Teilnehmenden aus Unternehmen mit 100 bis 10.000 Mitarbeitenden mit vier vertiefenden Experteninterviews.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere kulturelle und teambezogene Dimensionen wie High-Impact Teams und Sinnorientierung vergleichsweise hoch ausgeprägt sind, während strukturelle und steuerungsbezogene Faktoren, insbesondere die dynamikrobuste Organisation, häufig als Engpass wahrgenommen werden.

Insgesamt erweist sich der Self-Check vor allem als strukturierendes Reflexions- und Dialoginstrument. Die Studie leistet damit einen Beitrag zur praxisnahen Analyse organisationaler Transformationsfähigkeit und zeigt Potenziale für die Weiterentwicklung diagnostischer Instrumente im Kontext organisationaler Transformation auf.

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation und Ziel der Untersuchung	1
2	Forschungsdesign	2
3	Zentrale Ergebnisse des 18-Fragen Self-Checks.....	3
4	Zentrale Ergebnisse der Evaluierung und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung.....	5
5	Implikationen für die Praxis.....	7
6	Fazit.....	8

1 Ausgangssituation und Ziel der Untersuchung

Unternehmen agieren heute in einem Umfeld, das zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (VUCA-Umfeld). Technologische Entwicklungen, beschleunigte Marktveränderungen und die fortschreitende Digitalisierung führen dazu, dass etablierte Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Führungsprinzipien immer häufiger an ihre Grenzen stoßen. Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung und Weiterentwicklung wird damit zur zentralen Voraussetzung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit. Klassische Planungs- und Effizienzlogiken reichen zunehmend nicht mehr aus, um auf dynamische Marktbedingungen angemessen zu reagieren. Transformation wird daher nicht länger als temporäres Projekt verstanden, sondern als kontinuierliche Aufgabe.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept der Transformation Readiness an Bedeutung. Es verschiebt den Fokus von einzelnen Maßnahmen oder Methoden hin zur organisationalen Ausgangslage. Entscheidend ist nicht allein, welche Instrumente eingesetzt werden, sondern in welchem Maße eine Organisation strukturell, kulturell und führungsbezogen in der Lage ist, Veränderungen wirksam zu gestalten. Eine realistische Einschätzung der Ausgangslage kann Führungsteams dabei unterstützen, Prioritäten bewusster zu setzen, Ressourcen gezielter einzusetzen und Spannungsfelder frühzeitig sichtbar zu machen.

Ein Ansatz zur strukturierten Erfassung dieser Ausgangslage ist ein auf sechs Dimensionen basierender Self-Check. Das Instrument operationalisiert den Transformation Discovery Compass (TDC), ein von dem Unternehmen Pink Elephants konzipiertes Modell zur systematischen Analyse organisationaler Transformationsfähigkeit. Der Transformation Discovery Compass basiert auf sechs zentralen Dimensionen organisationaler Transformationsfähigkeit: einem klaren WHY, einer dynamikrobusten Organisation, systemwirksamer Führung, einer reaktionsfähigen Strategie, High-Impact Teams sowie adaptiver Innovationsfähigkeit. Das Modell geht davon aus, dass nachhaltige Transformation nicht durch einzelne Methoden entsteht, sondern durch das Zusammenspiel dieser organisationalen Voraussetzungen.

Die vorliegende Studie nutzt diesen Self-Check, um die Transformationsbereitschaft von Unternehmen mit 100 bis 10.000 Mitarbeitenden zu analysieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, inwieweit der Self-Check geeignet ist, organisationale Transformationsbereitschaft

differenziert abzubilden und als fundierte Grundlage für Reflexion und Entscheidungsprozesse zu dienen. Ziel der Studie ist es, die diagnostische Tragfähigkeit des Instruments zu überprüfen, seine Validität kritisch zu reflektieren und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse konkrete Weiterentwicklungsimpulse abzuleiten. Darüber hinaus werden wiederkehrende Muster, Unterschiede und organisationale Spannungsfelder herausgearbeitet, die sich in unterschiedlichen Unternehmenskontexten zeigen.

2 Forschungsdesign

Die Untersuchung wurde als Mixed-Methods-Design konzipiert, das quantitative und qualitative Forschungselemente miteinander verbindet. Zunächst wurde eine quantitative Erhebung durchgeführt, an die sich eine qualitative Vertiefung anschloss. Die quantitative Phase diente dazu, erste Hinweise auf Ausprägungen, Unterschiede und Zusammenhänge im Datenmaterial zu gewinnen und das Instrument aus Anwenderperspektive zu evaluieren. Darauf aufbauend ermöglichte die qualitative Phase, zentrale Befunde zu erklären, zu kontextualisieren und Weiterentwicklungsbedarfe präziser herauszuarbeiten.

Quantitativer Teil – Fragebogen

Im quantitativen Teil wurde ein Fragebogen eingesetzt. Dieser bestand aus zwei Teilen:

- (1) Der Self-Check mit 18 Fragen zur Selbsteinschätzung organisationaler Transformationsbereitschaft entlang der sechs Dimensionen (Skala: 0 – 10). (*Dimensionen: WHY, dynamikrobuste Organisation, systemwirksame Führung, reaktionsfähige Strategie, High-Impact Teams, adaptive Innovation*)
- (2) Einem Evaluationsfragebogen, der unter anderem Verständlichkeit, Relevanz, Praxisnähe und Nutzen des Self-Checks erfasst. (Skala: 1 – 5)

Nach Datenbereinigung basiert die quantitative Auswertung auf einer finalen Stichprobe von $n = 40$ gültigen Datensätzen, auf deren Grundlage die statistische Analyse durchgeführt wurde.

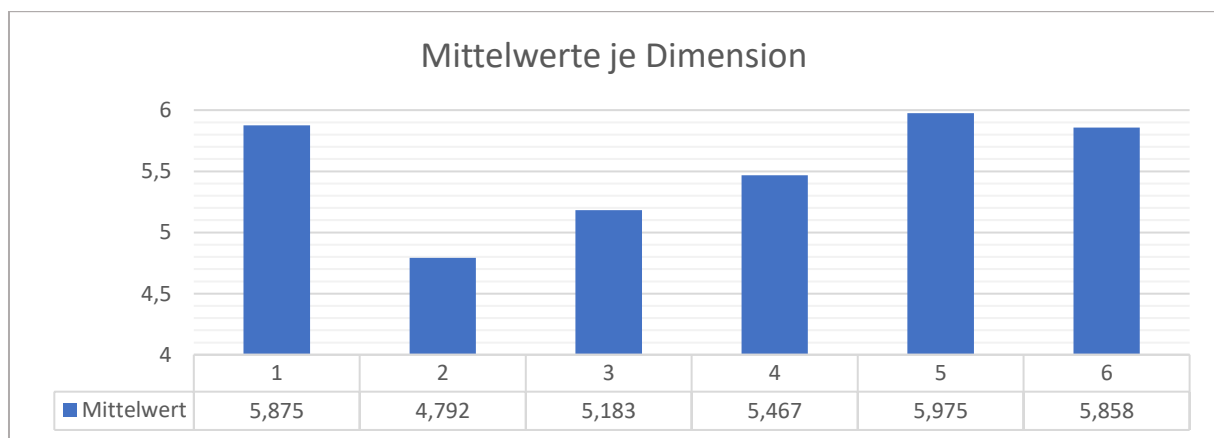
Qualitativer Teil – Experteninterviews

Zur Vertiefung der quantitativen Ergebnisse wurden anschließend vier leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Interviewt wurden Personen, die beim quantitativen Teil zuvor teilgenommen hatten und über relevante Erfahrung in Transformations-, Organisations- oder Führungskontexten verfügen. Der Leitfaden fokussierte insbesondere die Wahrnehmung von Stärken und Schwächen des Instruments, die Plausibilität der Ergebnisse, die

Anwendbarkeit im Unternehmenskontext sowie konkrete Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung. Die Interviews wurden anschließend transkribiert, anonymisiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

3 Zentrale Ergebnisse des 18-Fragen Self-Checks

Der aggregierte Mittelwert über alle sechs Dimensionen hinweg beträgt $M = 5,525$. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass in den Organisationen relevante Stärken vorhanden sind, gleichzeitig jedoch strukturelle Engpässe bestehen, die eine nachhaltige Transformation erschweren können. Deutliche Differenzierungen zeigen sich zudem zwischen den einzelnen Dimensionen, deren Mittelwerte in der folgenden Grafik dargestellt sind.



Die höchsten Mittelwerte weisen die Dimensionen 5 - High-Impact Teams, 1 - WHY und 6 - adaptive Innovation auf. Diese Ausprägungen legen nahe, dass viele Organisationen über leistungsfähige Teams, ein grundsätzlich vorhandenes Sinnverständnis sowie erste Ansätze adaptiver Innovationsfähigkeit verfügen. Demgegenüber liegen die Dimensionen 2 - dynamikrobuste Organisation, 3 - systemwirksame Führung und 4 - reaktionsfähige Strategie unter dem Gesamtdurchschnitt. Besonders die Dynamikrobustheit stellt dabei den zentralen Engpass dar. Sie wird nicht nur im Mittelwert am niedrigsten bewertet, sondern auch von 13 Teilnehmenden als niedrigste Dimension bewertet. Dies deutet auf eine strukturelle Schwäche hin, Effizienz im Tagesgeschäft und Anpassungsfähigkeit unter Veränderungsdruck systematisch miteinander zu verbinden. Insgesamt wird deutlich, dass kulturelle und teambezogene Aspekte häufig stärker entwickelt sind als strukturelle und steuerungsbezogene Mechanismen. Transformation findet vielfach über engagierte Personen und leistungsfähige Teams statt, ist jedoch nicht durchgängig infrastrukturell abgesichert.

Zusätzlich zeigt eine Korrelationsanalyse durchgängig positive Zusammenhänge zwischen allen sechs Dimensionen. Dies bestätigt die Logik des zugrunde liegenden Modells, in dem sich die einzelnen Faktoren gegenseitig beeinflussen. Besonders starke Zusammenhänge zeigen sich dabei zwischen der Dimension adaptive Innovation und mehreren weiteren Dimensionen.

Die Segmentierung der quantitativen Ergebnisse eröffnet eine differenzierte Perspektive auf organisationale Transformationsbereitschaft im gehobenen Mittelstand. Die Analyse zeigt deutlich, dass Transformationsbereitschaft nicht als homogener Zustand verstanden werden kann. Erstens treten deutliche branchenbezogene Unterschiede zutage. Dienstleistungs- sowie Software- und IT-Unternehmen weisen über mehrere Dimensionen hinweg höhere Ausprägungen auf, während kapital- und prozessorientierte Branchen wie Industrie, Automobil oder Gesundheitswesen tendenziell niedrigere Werte erzielen.

Zweitens zeigt die Segmentierung nach Reifegradstufen eine konsistente Entwicklungslogik der sechs Dimensionen. Mit steigendem Reifegrad erhöhen sich die dimensionsbezogenen Mittelwerte durchgängig. Dies spricht für eine konzeptionelle Kohärenz des zugrunde liegenden Modells. Gleichzeitig werden phasenspezifische Engpässe sichtbar. In niedrigen Reifegradstufen zeigen sich insbesondere Defizite in strategischer Ausrichtung, organisatorischer Struktur sowie in der adaptiven Innovationsfähigkeit. In mittleren Entwicklungsstufen bleiben vor allem organisationale und führungsbezogene Aspekte vergleichsweise niedrig ausgeprägt. Transformationsbereitschaft entwickelt sich demnach nicht linear, sondern verschiebt ihre Engpassfaktoren im Verlauf organisationaler Entwicklung.

Drittens zeigt die Segmentierung nach Unternehmensgröße kein lineares Verhältnis zwischen Größe und Transformationsbereitschaft. Während Unternehmen mit 500–999 Mitarbeitenden sowie sehr große Organisationen (über 5.000 Mitarbeitende) vergleichsweise höhere Werte aufweisen, zeigen insbesondere mittlere Größenklassen (1.000–1.999 sowie 2.000–4.999 Mitarbeitende) niedrigere Ausprägungen einzelner Dimensionen. Dies deutet auf mögliche Übergangs- und Komplexitätsphasen hin, in denen bestehende informelle Strukturen nicht mehr ausreichen, gleichzeitig jedoch neue, tragfähige Steuerungsmechanismen noch nicht vollständig etabliert sind. Mit wachsender Größe steigen Koordinationsanforderungen und Schnittstellenkomplexität, was sich insbesondere in niedrigeren Werten der dynamikrobusten Organisation widerspiegelt.

4 Zentrale Ergebnisse der Evaluierung und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung

Die Evaluierung des Self-Checks kombiniert den Evaluierungsfragebogen mit den qualitativen Rückmeldungen aus den Experteninterviews. Ziel war es, die wahrgenommene Qualität, Anschlussfähigkeit und Validität des Instruments aus Anwenderperspektive zu prüfen und daraus gezielte Weiterentwicklungsimpulse abzuleiten.

Die Gesamtbewertung des Instruments liegt mit $M = 3,97$ (Skala 1–5) im oberen Mittelfeld. Besonders hohe Werte zeigen die Aspekte Verständlichkeit ($M = 4,25$) und Relevanz ($M = 4,15$). Auch Struktur & Logik ($M = 4,03$) sowie der Reflexionswert ($M = 3,90$) werden positiv eingeschätzt. Diese Befunde sprechen für eine hohe inhaltliche Anschlussfähigkeit und eine nachvollziehbare Operationalisierung der zugrunde liegenden Transformationsdimensionen. Demgegenüber fallen die Bewertungen für Inspiration ($M = 2,93$) und systemischer Blick ($M = 3,45$) niedriger aus. Dies deutet darauf hin, dass der Self-Check primär als strukturierendes Diagnose- und Reflexionsinstrument verstanden wird, weniger als innovativer Impulsgeber. Der nahezu neutrale Net Promoter Score ($NPS = 3$) bestätigt dieses Bild. Das Instrument wird insgesamt positiv eingeschätzt und als hilfreicher Reflexionsanstoß wahrgenommen, erreicht jedoch keine eindeutige Weiterempfehlungsbereitschaft.

Die qualitativen Rückmeldungen vertiefen diese Befunde. In den Experteninterviews werden die klare Struktur, der erkennbare rote Faden und die inhaltliche Kohärenz der Dimensionen mehrfach hervorgehoben. Die Fragen werden als thematisch stimmig und anschlussfähig an organisationale Realität beschrieben. Gleichzeitig verdeutlichen mehrere Rückmeldungen die perspektivische Begrenztheit individueller Einschätzungen. Teilnehmende weisen darauf hin, dass Bewertungen je nach Bereich, Hierarchieebene oder Funktion variieren können. Daraus folgt, dass der Self-Check weniger als objektives Messinstrument, sondern als subjektives Diagnose- und Dialoginstrument zu verstehen ist. Seine Validität entfaltet sich nicht primär über statistische Objektivität, sondern über die systematische Sichtbarmachung divergierender Wahrnehmungen. Sein besonderer Erkenntniswert entsteht häufig gerade dann, wenn unterschiedliche Perspektiven innerhalb einer Organisation sichtbar werden und in einen gemeinsamen Reflexionsprozess überführt werden.

Grundlegende konzeptionelle Schwächen lassen sich aus der Evaluation nicht ableiten. Identifiziert wurden vielmehr konkrete Ansatzpunkte zur Präzisierung. Ein erster Ansatzpunkt

betrifft die Antwortlogik und Skalierung. Die verwendete 0–10-Skala ermöglicht eine differenzierte Abstufung und unterstützt die Sichtbarmachung gradueller Unterschiede zwischen Dimensionen. Gleichzeitig wurde sie von einzelnen Teilnehmenden als kognitiv anspruchsvoll beschrieben. Anstatt die Skala zu verkürzen und damit Differenzierungspotenzial zu reduzieren, erscheint eine stärkere Kontextualisierung zielführend. Ein optionales Kommentarfeld pro Dimension könnte Bewertungen erläutern, bereichsspezifische Unterschiede abbilden und situative Einschränkungen transparent machen.

Ein zweiter Ansatzpunkt betrifft die sprachliche Präzisierung einzelner Items. Quantitative Rückmeldungen zeigen, dass bestimmte Fragen als abstrakt, doppeldeutig oder begrifflich unklar wahrgenommen werden. Hier bieten sich gezielte Anpassungen an, etwa eine klarere Fokussierung pro Frage auf einen Aspekt, präzisere Terminologie sowie eindeutiger Bezugsrahmen. Ergänzend kann eine kurze Einführung zentraler Begriffe oder ein kompaktes Glossar helfen, implizites Vorwissen auszugleichen.

Ein dritter Ansatzpunkt betrifft die Einbettung des Instruments in den organisationalen Kontext. Die Evaluation zeigt, dass der Self-Check primär als strukturierende Reflexionshilfe wahrgenommen wird und weniger als Inspirationsquelle. Sein Mehrwert entsteht daher weniger im isolierten Ausfüllen als in der anschließenden Diskussion und Reflexion. Eine Ergänzung um strukturierte Anschlussfragen oder empfohlene Reflexionsformate, beispielsweise Team-Workshops, Perspektivenvergleiche oder priorisierende Auswertungsleitfäden, könnte die dialogische Wirkung gezielt stärken und die Nutzung systematisieren.

Schließlich verweisen die qualitativen Ergebnisse auf eine mögliche inhaltliche Leerstelle im Hinblick auf Ressourcen- und Zeitlogiken. In den Experteninterviews werden insbesondere Zeitmangel, Priorisierungskonflikte sowie begrenzte personelle und organisatorische Kapazitäten wiederholt als zentrale Hemmnisse von Transformationsprozessen genannt. Im Self-Check sind diese Aspekte bislang jedoch nur indirekt berücksichtigt. Eine stärkere Integration dieser Faktoren könnte die diagnostische Tiefe des Instruments erhöhen. Perspektivisch wäre daher zu prüfen, ob Ressourcenlogiken konzeptionell stärker berücksichtigt oder als eigenständige Dimension verankert werden sollten.

5 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass Transformationsfähigkeit im Mittelstand weniger durch die Einführung einzelner Methoden entsteht, sondern durch das Zusammenspiel zentraler organisationaler Voraussetzungen. Besonders deutlich wird, dass Transformationsbereitschaft nicht primär eine Frage von Motivation oder Innovationsbereitschaft ist, sondern wesentlich von strukturellen und führungsbezogenen Rahmenbedingungen geprägt wird.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist die vergleichsweise niedrige Bewertung der Dimension dynamikrobuste Organisation. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, Stabilität und Anpassungsfähigkeit gleichzeitig zu gewährleisten. Für die Praxis bedeutet dies, dass Transformationsprozesse nicht ausschließlich über neue Methoden oder Projekte gestaltet werden können, sondern stärker über organisatorische Rahmenbedingungen. Führungskräfte sind gefordert, Strukturen, Entscheidungsprozesse und Kommunikationsformen so zu gestalten, dass sowohl effiziente Wertschöpfung als auch Lernen, Anpassung und Weiterentwicklung möglich sind. Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse die zentrale Rolle von Führung als Gestalter organisationaler Rahmenbedingungen. Transformation erfordert weniger operative Steuerung einzelner Maßnahmen als vielmehr die Fähigkeit von Führungskräften, Orientierung zu geben, Reflexionsräume zu schaffen und systemische Zusammenhänge sichtbar zu machen. Der Self-Check kann Führungsteams dabei unterstützen, unterschiedliche Wahrnehmungen innerhalb der Organisation sichtbar zu machen und einen gemeinsamen Blick auf zentrale Transformationsfelder zu entwickeln.

Die Ergebnisse unterstreichen außerdem die Bedeutung einer kontinuierlichen und lernorientierten Strategiearbeit. Transformation vollzieht sich nicht in Form einmaliger Veränderungsprogramme, sondern als fortlaufender Anpassungs- und Lernprozess. Der Self-Check kann hierbei als Diagnoseinstrument dienen, das Organisationen hilft, zentrale Spannungsfelder zu erkennen und strategische Prioritäten bewusster zu setzen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass der Self-Check insbesondere dann seine größte Wirkung entfalten kann, wenn er nicht als isoliertes Bewertungsinstrument eingesetzt wird, sondern als Ausgangspunkt für gemeinsame Reflexion, Priorisierung und strategische Lernprozesse innerhalb von Führungsteams und Organisationen.

6 **Fazit**

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass der untersuchte Self-Check geeignet ist, Transformationsbereitschaft in mittelständisch geprägten Unternehmen sichtbar zu machen. Seine Stärke liegt dabei weniger in der objektiven Messung eines organisationalen Reifegrades als vielmehr in seiner Funktion als strukturierendes Reflexions- und Dialoginstrument. Der Self-Check bündelt subjektive Einschätzungen, macht organisationale Spannungsfelder sichtbar und kann damit eine Grundlage für weiterführende Reflexions- und Entscheidungsprozesse schaffen.

Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass Transformationsbereitschaft kein homogener Zustand ist, sondern stark kontextabhängig ausgeprägt sein kann. Unterschiede zeigen sich insbesondere in Abhängigkeit von Branche, Unternehmensgröße, organisationaler Rolle und Entwicklungsphase. Ein wiederkehrender Engpass zeigt sich in der Dimension der dynamikrobusten Organisation, die auf die Herausforderung hinweist, Stabilität im operativen Tagesgeschäft mit Anpassungsfähigkeit unter Veränderungsdruck zu verbinden. Ergänzend weisen die Ergebnisse auf die Bedeutung von Führung als zentraler Gestaltungsfaktor organisationaler Transformationsfähigkeit hin.

Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund mehrerer Limitationen zu interpretieren. Aufgrund der vergleichsweise kleinen Stichprobe ($n = 40$) und des explorativen Forschungsdesigns lassen sich keine generalisierbaren Aussagen über die Transformationsbereitschaft des gesamten Mittelstands ableiten. Zudem basieren die Ergebnisse auf subjektiven Selbsteinschätzungen einzelner Teilnehmender und sind daher als explorative Hinweise zu verstehen, die erste Einblicke in die Anwendung des Self-Checks liefern.

Ein zentraler Mehrwert des Self-Checks liegt darin, Reflexionsprozesse anzustoßen. Der Erkenntnisgewinn entsteht dabei weniger durch einzelne Antworten als durch die Diskussion unterschiedlicher Perspektiven innerhalb von Führungsteams und Organisationen.