

SELBSTCHECK · TRANSFORMATIONSTÄRKE

Wo steht Ihre Organisation wirklich?

21 Fragen entlang der sieben Schlüsselkomponenten. Auf der vorletzten Seite tragen Sie Ihre Werte in das Netzdiagramm ein und lesen Ihren Engpass ab.

Die Fragen zielen nicht auf Absichten, sondern auf beobachtbare Praxis. Antworten Sie für **ein konkretes Veränderungsvorhaben**, das gerade läuft oder gerade beendet wurde, nicht für die Organisation im Allgemeinen. Das macht das Ergebnis belastbar.

Wenn Sie zwischen zwei Werten schwanken, nehmen Sie den niedrigeren. Selbsteinschätzungen fallen systematisch zu gut aus; ein zu freundliches Profil zeigt Ihnen nichts.

1–3 trifft kaum oder gar nicht zu **4–6** ansatzweise, aber nicht verlässlich **7–8** überwiegend etabliert
9–10 durchgängig gelebte Praxis

01 Momentum

Zieht die Organisation von selbst, oder muss jemand schieben?

1.1 Wenn Sie zehn Mitarbeitende aus dem betroffenen Bereich fragen, wie es nach der Veränderung konkret aussehen soll: Wie ähnlich fallen die Antworten aus?

1 · Zehn verschiedene Antworten

Im Kern dieselbe, mit Beispielen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.2 Wie oft benennen Ihre Führungskräfte Verbesserungsbedarf, bevor eine Kennzahl auffällig wird?

1 · Nie, es braucht erst eine Abweichung

Regelmäßig und aus eigenem Antrieb · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.3 Können Sie im eigenen Haus einen Bereich zeigen, der den Zielzustand bereits lebt?

1 · Nein, es gibt kein Vorbild

Ja, und andere fahren hin, um es zu sehen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

02 Handlungsoptionen

Kennen wir den Stand der Technik und unsere eigenen Möglichkeiten?

2.1 Bevor eine Lösung festgelegt wurde: Haben die Einwände derjenigen, die später damit arbeiten, die Lösung tatsächlich verändert?

1 · Nein, die Lösung kam fertig

Ja, nachweislich an mehreren Stellen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2 Wie gut wissen Sie, wie andere Organisationen dieselbe Aufgabe gelöst haben?

1 · Wir kennen nur unseren eigenen Weg

Wir haben mehrere Wege konkret verglichen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.3 Wie systematisch prüfen Sie, ob der eingeschlagene Weg noch der richtige ist?

1 · Gar nicht, der Plan gilt

In festen Abständen, mit echter Kurswechsel-Option · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

03 Entscheidungen

Wird entschieden, und wie schnell?

3.1 Wie viele der offenen Entscheidungen in Ihren Veränderungsvorhaben sind älter als 14 Tage?

1 · Die meisten

So gut wie keine · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.2 Wenn zwei Vorhaben dieselbe Schlüsselperson brauchen: Wie wird das entschieden?

1 · Gar nicht, beide laufen und verzögern sich

Nach bekannter Regel, binnen Tagen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.3 Wie viele Entscheidungen, die das Team fachlich selbst treffen könnte, landen trotzdem im Lenkungskreis?

1 · Fast alle

Fast keine, die Grenzen sind definiert · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

04 Realisierung

Kommt es in der Praxis an, oder wurde es nur eingeführt?

4.1 Nach dem Go-live: Wie schnell erkennen Sie, ob das Neue tatsächlich genutzt wird und nicht nur eingeführt wurde?

1 · Gar nicht, wir messen die Einführung

Binnen Tagen, über einen festen Indikator · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.2 Wie viel Zeit liegt zwischen zwei Punkten, an denen ein Vorhaben etwas Benutzbares zeigt?

1 · Monate, oder erst ganz am Ende

Wochen, in festen Zyklen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.3 Wenn Sie dasselbe an einem zweiten Standort einführen: Wie viel können Sie wiederverwenden?

1 · Wir fangen praktisch neu an

Ein dokumentierter, übertragbarer Ablauf · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

05 Nachhaltigkeit

Bleibt es, wenn keiner mehr hinschaut?

5.1 Sechs Monate nach Projektende: Wie viel des neuen Verfahrens läuft noch so, wie es gedacht war?

1 · Kaum etwas, die alten Wege sind zurück

Im Wesentlichen alles · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5.2 Wie viele Verbesserungen im letzten Jahr wurden von Mitarbeitenden angestoßen statt vom Management beauftragt?

1 · Praktisch keine

Die Mehrheit · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5.3 Wurden Zielvereinbarungen, Kennzahlen und Anreize an das neue Verfahren angepasst?

1 · Nein, sie messen weiter das Alte

Ja, konsequent nachgezogen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

06 Ressourcen

Haben wir die Mittel, oder läuft es obendrauf?

6.1 Wie viel Arbeitszeit ist bei den Schlüsselpersonen verbindlich für die Veränderung reserviert, als Termin und nicht als Absicht?

1 · Keine, es läuft zusätzlich

Ein fester, geschützter Anteil · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.2 Nach welchem Kriterium wurde das Kernteam besetzt?

1 · Nach Verfügbarkeit

Nach Einfluss und Kompetenz, auch wenn es wehtut · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.3 Wie viele Veränderungsvorhaben konkurrieren derzeit um dieselben Schlüsselpersonen?

1 · Fünf oder mehr, ohne Priorisierung

Bewusst begrenzt und gesteuert · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

07 Fähigkeiten

Können wir es, oder haben wir es nur beauftragt?

7.1 Können Ihre Führungskräfte das neue Verfahren selbst erklären und vormachen?

1 · Nein, sie beauftragen es

Ja, sie machen es vor · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7.2 Was passiert nach der Schulung?

1 · Nichts, wir gehen von Anwendung aus

Geplante Begleitung am Arbeitsplatz über Wochen · 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7.3 Wenn Externe an Bord sind: Was bleibt, wenn sie gehen?

1 · Das Wissen geht mit ihnen

Transfer ist Teil des Auftrags und wird nachgehalten · 10

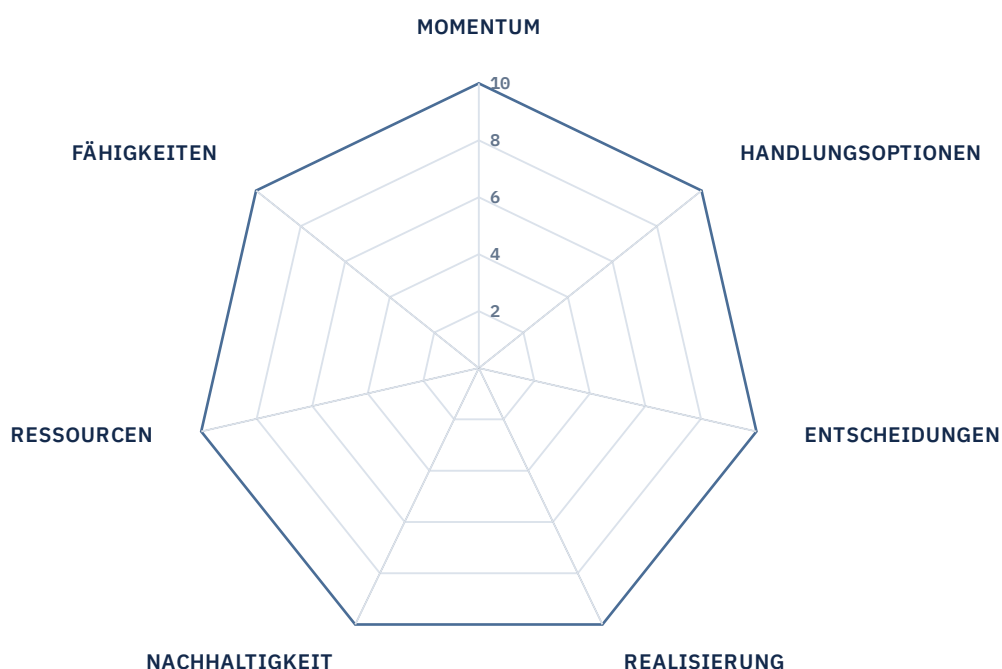
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Werte übertragen

Tragen Sie je Komponente die drei Antworten ein, bilden Sie die Summe und teilen Sie durch drei.
Das Ergebnis ist Ihr Achsenwert.

SCHLÜSSELKOMPONENTE	FRAGE 1	FRAGE 2	FRAGE 3	SUMME	÷ 3 = WERT
Momentum					
Handlungsoptionen					
Entscheidungen					
Realisierung					
Nachhaltigkeit					
Ressourcen					
Fähigkeiten					

Werte eintragen und verbinden



Ihre niedrigste Achse ist Ihr Engpass: _____

Nicht der Mittelwert ist interessant, sondern die Delle. Eine Kette reißt am schwächsten Glied: Wer in eine starke Komponente investiert, verbessert eine Zahl, aber nicht das Ergebnis.

Wo Sie ansetzen

Suchen Sie die Komponente mit Ihrem niedrigsten Wert. Der erste Schritt funktioniert jeweils ohne Mandat von oben; die drei Handlungsfelder darunter stammen aus den 40 empirisch verdichteten Feldern des Modells.

Momentum	Erster Schritt: Zeigen Sie den Zielzustand, statt ihn zu beschreiben: ein Bild aus dem Pilotbereich statt einer weiteren Statusfolie. • Zielzustände visualisieren • Interne Benchmarks entwickeln • Überzeugende Veränderungsstrategie entwickeln
Handlungsoptionen	Erster Schritt: Führen Sie fünf Gespräche mit Menschen aus dem betroffenen Bereich, bevor die Lösung feststeht. • Beteiligung von Mitarbeitenden • Einbeziehung externer Impulse • Regelmäßige Reflexion der eigenen Ansätze
Entscheidungen	Erster Schritt: Messen Sie den Entscheidungsdurchsatz: Wie viele offene Entscheidungen sind älter als 14 Tage? • Messbarkeit der Initiativen ermöglichen • Prioritäten identifizieren • Effektive Reportingsysteme etablieren
Realisierung	Erster Schritt: Besetzen Sie Fach und IT als Tandem, nicht als Auftraggeber und Auftragnehmer. • Iterative Umsetzung einführen • Effektives Entscheidungs- und Verantwortungssystem • Replikation von Change Blueprints
Nachhaltigkeit	Erster Schritt: Demonstrieren Sie im Lenkungsreis vor Ort, statt zu berichten. • Strukturen für kontinuierliche Verbesserung etablieren • Adaptieren von Systemen für neue Ansätze • Befähigung Mitarbeitender, Veränderung zu initiieren
Ressourcen	Erster Schritt: Planen Sie 15 Prozent Führungskapazität verbindlich ein, als Termin und nicht als Absicht. • Kapazität für Veränderung schaffen • Kernteam für Transformation zusammenstellen • Strategische Ressourcenplanung einführen
Fähigkeiten	Erster Schritt: Planen Sie Begleitung nach der Schulung ein. Sonst bleibt vom Training nach sechs Wochen nichts übrig. • Führungskräfte als Coaches entwickeln • Grundverständnis der Transformationsinhalte vermitteln • Schulung der Mitarbeitenden in den neuen Praktiken

Dr. Tim Komkowski

tim@komkowski.de
[linkedin.com/in/tkomkowski](https://www.linkedin.com/in/tkomkowski)

Grundlage: fünf Jahre empirische Forschung mit Literaturreview, Delphi-Studie, zwei Umfragewellen, Fallstudien in acht Ländern. Verdichtet auf 40 Handlungsfelder in sieben Schlüsselkomponenten. Ausführlich in: Komkowski, Viedenz, Davila, Niggemeier & Antony (2026): Die Transformationsformel. Wiley-VCH.