



## True Changeability Readiness

### True-Changeability Readiness Quick-Check

Die folgenden vier Blätter dienen als Vorlage zur Vervielfältigung und weiteren Verteilung an alle einzubeziehenden Mitarbeiter. Es ist nicht notwendig eine Vollerhebung zu machen. Stellen Sie nur sicher, dass Sie eine weitestgehend repräsentative Stichprobe zurückbekommen. Denken Sie daran: Es geht nur um eine erste Orientierungshilfe und keine umfassende Analyse.

Sie können natürlich auch das pdf zum Ausdrucken und Ausfüllen zentral bereitstellen. Der Rücklauf sollte jedoch zur Wahrung der Anonymität in Papierform in bereitgestellten Urnen möglich sein.

**Tipp:** Anstelle der durch die Teilnehmer anzukreuzende Zuordnung zur Teilnehmer-Gruppe, können Sie auch verschiedene Papierfarben einsetzen.

Für die Auswertung empfehlen wir eine einfache Excel-Tabelle. Da haben Sie bestimmt den/die ein oder andere(n) Mitarbeiter(in), die so eine Grundform schnell erstellen kann.

### Zum Ablauf

- Stellen Sie eine zentrale Rücklauf-Urne (bei kleinen Unternehmen manchmal ausreichend) oder verteilt mehrere Urnen für die ausgefüllten Bögen auf.
- Stimmen Sie sich mit der Arbeitnehmerversammlung ab über Durchführung, Form und Auswertung.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über den Sinn und Zweck der Umfrage.
- Definieren Sie ein Zeitfenster bis wann Sie die Rückläufer haben möchten. Zwei bis drei Wochen sind i.d.R. ausreichend.
- Stellen Sie sicher, dass auch wirklich die Anonymität der Rückläufer gewährleistet ist.
- Informieren Sie nach der Auswertung alle Mitarbeiter, auch wenn die Einschätzungen noch so unterschiedlich sind.
- Informieren Sie auch über die nächsten Schritte und zeitlichen Planungen.

### Zur Auswertung

Je mehr Bewertungen von **0** und **1** aufkommen, desto starrer und traditioneller wird Ihr Unternehmen eingeschätzt. Um für zukünftige Anforderungen gerüstet zu sein, sollten Sie sich dringend eine externe Begleitung suchen. Aus Bordmitteln ist es in diesem Stadium unwahrscheinlich, dass Sie es selber hinbekommen.

Überwiegen die Bewertungen von **2** und **3**, dann haben Sie bereits etwas Beweglichkeit entwickelt. Zwar orientieren Sie sich wohl immer noch an den Führungs- und Entwicklungsmodellen bisheriger Unternehmen, Sie lassen aber in Ansätzen bereits eine breitere Einbeziehung bei Entscheidungen zu. Auch hier sollten Sie sich eine externe Begleitung suchen, die den weiteren Prozess moderiert und auch den Führungskräften Sicherheit im Umgang mit neuen Mustern vermitteln kann.

Ihre Bewertungen liegen überwiegend bei **4** und **5**. Gratulation, dann haben Sie bereits viel in Strukturen für ein zukunftsfähiges und wohl auch agiles Unternehmen erreicht. Wenn Sie die letzten Potentiale heben wollen, suchen Sie sich nur externe Unterstützung oder Sparringspartner, die Sie gezielt in den noch offenen Punkten pushen.

# True Changeability Readiness Quick-Check



## Erläuterung der Bewertungs-Skala

### Zutreffend auf die Von-Beschreibung:

- 0 = trifft voll zu
- 1 = trifft weitestgehend zu
- 2 = trifft zum Teil / ansatzweise zu

### Zutreffend auf die Bis-Beschreibung:

- 4 = trifft zum Teil / ansatzweise zu
- 5 = tritt weitestgehend zu
- 6 = trifft voll zu

Markieren Sie zu jeder Frage den Wert, der Ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft. Es gibt kein richtig oder falsch, es geht nur um Ihre wahrgenommene Einschätzung.

### Bitte kreuzen Sie zuerst an, zu welcher Teilnehmer-Gruppe Sie gehören:

- Geschäftsleitung
  Führungskräfte
  Mitarbeiter

### Frage 1

#### Wie ist Ihre Organisation für Veränderungen eingestellt?

<b>Von:</b> Es ist ein steter Kampf das Erreichte zu verlassen und für Neues wieder in Bewegung zu kommen.		⇒		<b>Bis:</b> Es ist ein natürlicher Prozess des Voranschreitens, bei dem sich alle Mitarbeiter und Führungskräfte gleichberechtigt konstruktiv unterstützen.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Frage 2

#### Woher kommt die Motivation in Ihrem Unternehmen, neue Dinge anzugehen?

<b>Von:</b> Die Schmerzgrenze muss hoch genug sein, das Bisherige funktioniert nicht mehr.		⇒		<b>Bis:</b> Wir sind von dem was wir tun begeistert und wollen laufend besser werden und so für unsere Kunden neue, positive Erlebnisse schaffen.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Frage 3

#### Wie wird die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens entwickelt?

<b>Von:</b> Strategie ist alleinige Aufgabe der Unternehmensleitung. Dazu werden erfahrene Berater bestellt, die entsprechende Vorlagen ausarbeiten.		⇒		<b>Bis:</b> Unsere Strategie orientiert sich an den Bedürfnissen unserer Kunden, ergänzt um die Kompetenzen für neue Produkte und Services unserer Mitarbeiter. So ist deren Entwicklung eine auf breite Beteiligung fußende Aufgabe.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



## Frage 4

### Wie entstehen die Leit-Werte und Visionen Ihres Unternehmens?

<p><b>Von:</b> Werte und Vision werden von der Unternehmensführung vorgegeben. Die Mitarbeiter werden darüber über Ihre Vorgesetzten unterrichtet. Zudem werden die Aufgaben in Handlungsanweisungen festgelegt.</p>	<p>⇒</p>	<p><b>Bis:</b> Werte und Vision sind ein lebendiger Prozess für dessen Gelingen alle Mitarbeiter eine Mitverantwortung tragen. So werden auch in regelmäßigen Abständen die Werte und Visionen gemeinsam hinterfragt und weiterentwickelt.</p>			
0	1	2	3	4	5

## Frage 5

### Wie sind Verantwortung und Entscheidungskompetenzen geregelt?

<p><b>Von:</b> Wir haben klare hierarchische Strukturen, in denen per Anweisungen geregelt ist, wer für welche Dinge bevollmächtigt ist.</p>	<p>⇒</p>	<p><b>Bis:</b> Dies wird bedarfsorientiert, spezifisch nach Thema, Aufgabe oder Projektanforderung festgelegt. Es gibt einen gemeinsam erarbeiteten Orientierungsrahmen, der die grundsätzliche Handhabung regelt. Jeder Mitarbeiter kann Verantwortung übernehmen und entscheiden.</p>			
0	1	2	3	4	5

## Frage 6

### Wie ist die Führung definiert und wie wird sie gelebt?

<p><b>Von:</b> Eine Führungsposition muss man sich über Jahre erarbeiten. Nur klare Vorgaben und strenge Kontrolle sichern die Ergebnisreichung.</p>	<p>⇒</p>	<p><b>Bis:</b> Führung findet durch gelebte Kompetenzen statt und ist abhängig von der jeweiligen Rolle.</p>			
0	1	2	3	4	5



## Frage 7

### Wie finden Personalplanung und Gehaltseinstufungen statt?

<b>Von:</b> Beides ist Aufgabe der Personalabteilung in Abstimmung mit den Haupt-Ressortleitern. (Oder: Wir sind in einem Tarifvertrag, da haben wir keine individuellen Freiräume.)		⇒		<b>Bis:</b> Die Teams entscheiden in einem vorab-definierten Rahmen weitestgehend selbständig über Neueinstellungen	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Frage 8

### Wie werden Prozesse und Abläufe festgelegt?

<b>Von:</b> Wir suchen uns zuerst die passende Technologie. Daran haben sich dann die Prozesse auszurichten. Nur so können sich die Anschaffungen schnell rechnen.		⇒		<b>Bis:</b> Die in die Prozesse involvierten Mitarbeiter können unter Beachtung bestimmter Leitlinien (z.B. Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Teams) selbständig über Anpassungen und Ausgestaltung entscheiden.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Frage 9

### Wie wählen Sie Ihre Partner, Lieferanten, Dienstleister etc. aus?

<b>Von:</b> Wichtig ist der Preis und welche Sanktionsmöglichkeiten bei Nichterfüllung wir haben.		⇒		<b>Bis:</b> Die Übereinstimmung von Werten und gemeinsamer Zielvorstellung ist wichtig. Wir schätzen eine Partnerschaft für gemeinsames Wachstum.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



## Frage 10

**Wie viel Selbstbestimmung und Agilität (Beweglichkeit) verträgt Ihr Unternehmen?**

<b>Von:</b> Dieses Demokratisierungsgewäsch führt zu nichts. Erfolg wird von oben bestimmt und die Mitarbeiter müssen entsprechend funktionieren.		⇒		<b>Bis:</b> Wenn wir schon top ausgebildete und clevere Mitarbeiter einstellen, dann sollen die auch genau den Gestaltungsfreiraum nutzen können, der unser Unternehmen weiter voranbringt.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Frage 11

**Haben Sie immer die richtigen Spieler zusammen?**

<b>Von:</b> Wir schauen, was auf dem Markt günstig verfügbar ist. Die Führungskräfte wissen am besten, worauf sie achten müssen, dass der Laden läuft.		⇒		<b>Bis:</b> Uns sind ein breiter Kompetenz- und Erfahrungsmix wichtig. Die Leute sollen sich gegenseitig befruchten und gemeinsam neue Ideen umsetzen. Entscheidend ist auch der "cultural Fit" und die mitgebrachte Motivation.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Frage 12

**Welche Typen von Mitarbeitern und Form der Zusammenarbeit brauchen Sie für eine gelingende Unternehmensentwicklung?**

<b>Von:</b> Wir haben an den wichtigen Stellen ein paar Fachleute, die geben die Linie vor und achten darauf, dass die Produktivität stimmt.		⇒		<b>Bis:</b> Wir brauchen Kreative, Gestalter und konstruktiv kritische Mitarbeiter. Die sollen zu jedem Thema hinzugezogen werden. Wir achten darauf, dass dies auch in einem moderierten Prozess geschieht.	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit**