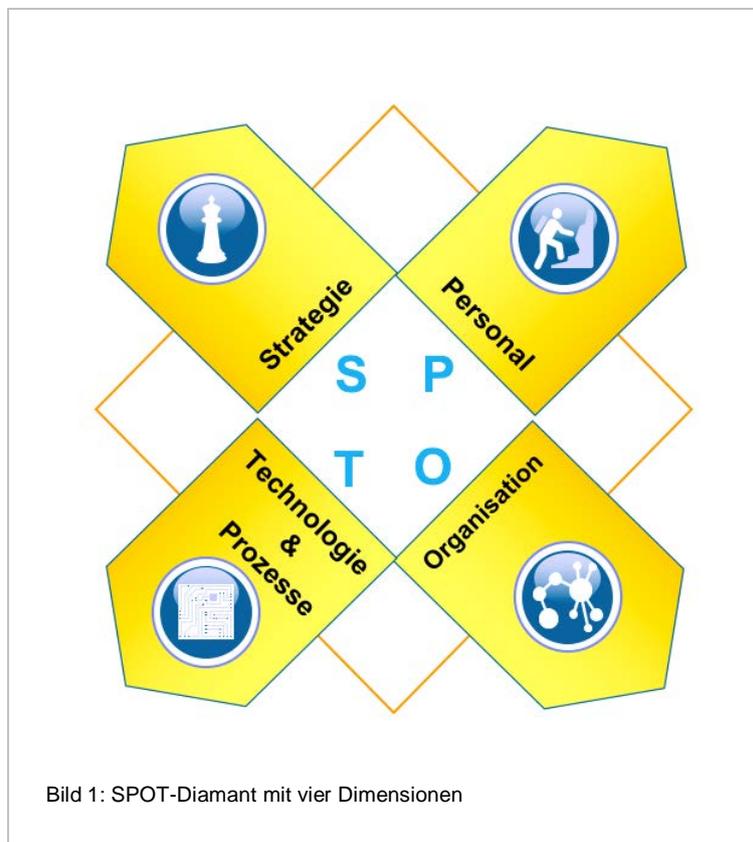


## Interviewfragen zur SCR-Analyse

# So analysieren Sie die Veränderungsbereitschaft Ihres Unternehmens

Um ein Unternehmen hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft zu analysieren und einzuordnen, nutzt man beim SCR-Ansatz ein Reifegradmodell. Das Reifegradmodell ist in 4 SPOT-Dimensionen eingeteilt (Strategie, Personal, Organisation und Technologie und Prozesse), welche jeweils neun Indikatoren enthalten. Jeder Indikator wiederum ist in drei bis vier Merkmale aufgegliedert. Die Merkmale werden in den SCR-Interviews von den Interviewten auf einer Reifegradskala von 1 bis 6 eingeschätzt.



In dieser Arbeitshilfe finden Sie einen Auszug der Interviewfragen zu den Indikatoren der vier Dimensionen. Darunter ist jeweils Platz für Notizen.

## Dimension „Personal“

Sustained Change Readiness Reifegradmodell – Fähigkeiten der Mitarbeiter						
Name Interviewpartner:			Datum:			
Fähigkeiten der Mitarbeiter	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Ausprägung der Softskills der Mitarbeiter	Mitarbeiter verfügen über sehr wenige, schlecht ausgebildete Softskills	Mitarbeiter verfügen über ein kleines Set an grundlegenden Softskills  (z.B. Zeitmanagement)	Mitarbeiter verfügen über ein erweitertes Set an grundlegenden Softskills  (z.B. Zeitmanagement, Verlässlichkeit, Organisationsfähigkeit)	Mitarbeiter verfügen über ein großes Set an Softskills  (z.B. Zusätzlich Teamfähigkeit, Empathie)	Mitarbeiter verfügen auch über schwierig erlernbare Softskills  (z.B. zusätzlich Konfliktfähigkeit und Kritikfähigkeit)	Mitarbeiter verfügen über ein breites Spektrum an Softskills, deren Kombination sie dazu befähigt sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und diese zu begrüßen. (zusätzlich Neugierde, Optimismus)
Wie ausgeprägt sind die Softskills der Mitarbeiter? Beherrschen sie auch schwierig erlernbare Skills wie Konfliktfähigkeit oder Kritikfähigkeit?						
Kommentare						
Ausprägung der Fachskills der Mitarbeiter	Mitarbeiter verfügen über sehr wenige, schlecht ausgebildete Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein kleines Set an grundlegenden Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein erweitertes Set an grundlegenden Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ein großes Set an Fachskills	Mitarbeiter verfügen über ausgeprägtes Detailwissen und können damit optimal arbeiten	Mitarbeiter verfügen neben ausgeprägtem Detailwissen auch über ausgeprägtes Expertenwissen in einem oder mehreren Zukunftsthemen.
Wie ausgeprägt sind die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter? Verfügen Sie neben ausgeprägtem Detailwissen auch über Expertenwissen bzgl. Zukunftsthemen?						
Kommentare						
Vielfalt und Auswahl der Trainingsmethoden	Keine Trainingsmethoden vorhanden	Nur eine Methode etabliert  (z.B. <i>nur</i> e-learnings oder <i>nur</i> classroomtrainings).	Zwei Methoden etabliert (z.B. e-learnings und classroomtrainings oder on-the-job-trainings und e-learnings)	Zwei unterschiedliche Methoden etabliert (z.B. e-learnings und classroomtrainings oder on-the-job-trainings und e-learnings)	Drei oder mehr Methoden etabliert (z.B. e-learnings, classroomtrainings, on/off-the-job trainings, job rotation)	Drei oder mehr Methoden etabliert. Es werden flexibel und je nach Bedarf neue Methoden ausprobiert, um veränderten Ansprüchen gerecht zu werden.
Wie groß ist die Vielfalt der Trainingsmethoden? Welche Methoden gibt es?						
Kommentare						

Bild 2: Indikator „Fähigkeiten der Mitarbeiter“, Dimension „Personal“

### Notizen:

Sustained Change Readiness Maturity Model - Unternehmenskultur						
Name Interviewpartner:			Datum:			
Unternehmenskultur	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Definition der Unternehmenswerte	Werte wurden nicht definiert	Vom Top-Management definiert	Vom Top- und Mittel-Management definiert	Vom Top- Mittel und unteren Management definiert	Vom ganzen Management unter Einbezug vieler Mitarbeiter definiert	Von der ganzen Organisation definiert, durch eine kollektive Arbeitsweise
Wie werden Unternehmenswerte definiert? Definiert die <b>ganze</b> Organisation die Werte kollektiv zusammen aus?						
Kommentare						
Prägnanz – sind Orientierungsmuster für das Verhalten im Unternehmen klar und verständlich?	Unternehmenskultur bietet keine Orientierungsmuster	Orientierungsmuster sind verständlich, widersprechen sich stellenweise aber	Orientierungsmuster sind <i>teilweise</i> klar und verständlich	Orientierungsmuster sind <i>überwiegend</i> klar und verständlich	Orientierungsmuster sind klar und verständlich	Sehr prägnante Orientierungsmuster, lassen den Mitarbeitern gleichzeitig ausreichend Freiheit zur Weiterentwicklung
Wie klar und prägnant sind Orientierungsmuster, die die Unternehmenskultur bietet? Lassen sie den Mitarbeitern genügend Freiten, um Weiterentwicklung zu gewährleisten?						
Kommentare						
Haltung der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmenskultur	Unternehmenskultur wird nicht toleriert und nicht gelebt (wodurch es zu Problemen kommt)	Unternehmenskultur wird toleriert, aber nicht gelebt	Unternehmenskultur wird von einigen wenigen befürwortet	Unternehmenskultur wird von vielen befürwortet	Unternehmenskultur wird von allen befürwortet	Unternehmenskultur wird durch die Mitarbeiter selbst geformt, ist überall akzeptiert und wird <b>gelebt</b> . Zusätzlich entwickelt sie sich in angemessenem Tempo mit dem Unternehmen mit.
Wie nehmen Sie die Haltung der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmenskultur wahr? Befürworten sie sie? Oder wird sie sogar aktiv durch die MA geformt und entwickelt sich ständig weiter?						
Kommentare						

Bild 3: Indikator „Unternehmenskultur“, Dimension „Personal“

**Notizen:**

## Dimension „Organisation“

Sustained Change Readiness Maturity Model – Internes Change Management						
Name Interviewpartner:			Datum:			
Internes Change Management	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Change Mitarbeiter	Keine Mitarbeiter im Change Management	Wenige Mitarbeiter arbeiten freiwillig und zusätzlich an Change-Themen	Einige Mitarbeiter arbeiten freiwillig und zusätzlich an Change-Themen	Wenige Mitarbeiter (1 – 2) haben eine <i>offizielle</i> Position im Change Management	Einige Mitarbeiter (mehr als 2) haben eine offizielle Position im Change Management	Einige Mitarbeiter (mehr als 2) haben eine offizielle Position im Change Management und unterstützen durch ihre Expertise und Fähigkeiten einen kontinuierlichen Wandel optimal
Gibt es in Ihrer Organisation Mitarbeiter, die eine offizielle Position im Change Management haben? Wie viele?						
Kommentare						
Kompetenzen im Bereich Change Management	Sehr wenig Fachkenntnisse	Wenig Fachkenntnisse	Durchschnittliche Fachkenntnisse	Ausreichend viele Fachkenntnisse	Viele Fachkenntnisse	Expertise, innovationsgetriebenes Handeln
Wie viel Fachwissen gibt es im Bereich Change Management? Gibt es sogar Expertise?						
Kommentare						
Etablierung von Change Methoden / Umgang mit Change	Methodenset nicht erprobt / nicht vorhanden	Methodenset nur wenig erprobt	Methodenset überwiegend erprobt	Methodenset hauptsächlich erprobt	Methodenset umfangreich erprobt, Routine in der Anwendung	Best Practice; Set von standardisierten Methoden, routinemäßige Anwendung
Inwiefern sind Change Methoden in der Organisation etabliert? Gibt es in der Anwendung eines erprobten Sets an Methoden sogar eine Routine?						
Kommentare						

Bild 4: Indikator „Internes Change Management“, Dimension „Organisation“

### Notizen:

Sustained Change Readiness Maturity Model – Lernende Organisation						
Name Interviewpartner:			Datum:			
Lernende Organisation	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Tiefe der Hierarchie	Sehr tiefe Hierarchie	tiefe Hierarchie	Tendenz zu flacher Hierarchie	Mittlere Tiefe der Hierarchie	Flache Hierarchie.	Sehr flache Hierarchien, individuell an die Bedürfnisse der Organisation angepasst
Wie würden Sie die Tiefe der Hierarchien im Unternehmen beschreiben?						
Kommentare						
Organisationsstruktur	Siloähnlicher Aufbau: Unternehmen sbereiche sind <i>separat und unabhängig</i> voneinander aufgebaut	Siloähnlicher Aufbau. Derzeitige <i>Transformation phase</i> : Umbruch von 'keiner Vernetzung' zu 'ersten Verbindungen'	Siloähnlicher Aufbau mit <i>vereinzelter Vernetzung</i> verschiedener Bereiche	Strukturen für Vernetzung sind gegeben und die Nutzung dieser Vernetzung muss verstärkt und effektiver werden.	Das Unternehmen ist <i>überwiegend</i> gut vernetzt und nutzt diese Verbindungen aktiv zum Austausch von Informationen, Ressourcen und Innovationen.	Das Unternehmen ist <i>ausnahmslos</i> gut vernetzt und nutzt diese Verbindungen aktiv zum Austausch von Informationen, Ressourcen und Innovationen.
Inwiefern sorgt die Organisationsstruktur für eine ausnahmslose Vernetzung der Organisation? Ist die Organisation siloähnlich aufgebaut, oder liegt eine ausnahmslose Vernetzung vor, die den Austausch von Informationen und Ressourcen ermöglicht?						
Kommentare						
Kontrollspanne	Zu große Kontrollspanne (50 – 100 MA), zu wenig individuelle Führung	Zu kleine Kontrollspanne (1 – 2 MA), zu viel Kontrolle	Große Kontrollspanne (30 – 50 MA), zu wenig individuelle Führung	Mittlere Kontrollspanne (20 – 30 MA), zu wenig individuelle Führung	Kleine Kontrollspanne (10 – 20 MA), individuelle Führung möglich	Sehr kleine Kontrollspanne (3 – 10 MA), individuelle Führung garantiert
Kommentare						

Bild 5: Indikator „Lernende Organisation“, Dimension „Organisation“

**Notizen:**

## Dimension "Strategie"

Sustained Change Readiness Maturity Model – Dynamische Fähigkeiten "The ability to constantly acquire valuable external information and transform it into value for the company"						
Name Interviewpartner:				Datum:		
Dynamische Fähigkeiten	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Anpassung an neue Kundenbedürfnissen	Keine Identifikation der Kundenbedürfnisse (z.B. durch zu wenig Kommunikation mit den Kunden)	Kundenbedürfnisse identifiziert aber keine Anpassung daran	Wenig Anpassungen möglich  (z.B. Art der Kommunikation – Telefonkontakt bevorzugt vs. Mailkontakt)	Mittlere Anpassungen (Produktanpassung, beispielsweise durch modulare Bauweise ermöglicht)	Starke Anpassung  (z.B. Produktpaletten)	Große Anpassungen, welche Innovationen fordern  (z.B. <i>gesamte</i> Produktpalette neu einführen)
Ist Ihre Organisation in der Lage <b>problemlos</b> Anpassungen an Kundenbedürfnisse vorzunehmen, und dabei innovativ sein?						
Kommentare						
Anpassung Marktgegebenheiten	Keine Marktbeobachtung	Neue Marktsituationen identifiziert, keine Reaktion	Wenig Anpassung, zeitintensiv	Mittlere Anpassung, mittlere Geschwindigkeit	Große Anpassung, mittlere Geschwindigkeit	Große Anpassung bei problemloser und sehr zeitnaher Umsetzung, Markt wird ständig beobachtet
Ist Ihre Organisation in der Lage sich <b>problemlos</b> und <b>schnell</b> an neue Marktgegebenheiten anzupassen?						
Kommentare						

Bild 6: Indikator „Dynamische Fähigkeiten“, Dimension „Strategie“

### Notizen:

Sustained Change Readiness Maturity Model – Strategische Planung						
Name Interviewpartner:				Datum:		
Strategische Planung	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Umgang mit strategischen Herausforderungen	Strategische Herausforderungen werden nicht erkannt	Strategische Herausforderungen werden erkannt, überfordern die Verantwortlichen allerdings	Strategische Herausforderungen werden <i>selten</i> mit <b>Workarounds</b> bewältigt, kurzfristig	Strategische Herausforderungen werden <i>meistens</i> mit <b>Workarounds</b> bewältigt, kurzfristig	Mix aus <i>kurzfristigen und langfristigen</i> Lösungen	Strategische Herausforderungen werden im Gesamtkontext betrachtet (Berücksichtigung der derzeitigen und zukünftigen Marktsituation) und immer langfristig
Inwiefern kann Ihre Organisation mit strategischen Herausforderungen umgehen und sie <b>langfristig</b> lösen? (Bsp. Regulierungen aus der Umweltpolitik, Umweltbelange gehören zu den größten Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen)						
Kommentare						
Planung vs. Flexibilität	Zu starre (ggfs. unrealistische) Planung behindert den Organisationserfolg	Zu flexible Planung verhindert Orientierung	Abweichungen sind teils zulässig, teils nicht, willkürlich	Abweichungen sind unter einigen Restriktionen zulässig	Abweichungen sind überwiegend zulässig, solange sie zum Organisationserfolg beitragen	Ausgeglichene Balance zwischen Planung und Flexibilität. Die Planung gibt lediglich ein Orientierungsmuster vor, von dem abgewichen werden darf.
Inwiefern ist ihre Organisation in Ihrer strategischen Planung flexibel? Ist die Planung ein <i>Orientierungsmuster</i> , von dem abgewichen werden darf?						
Kommentare						
Identifikation von Wettbewerbsvorteilen	Fokus liegt auf dem aktuellen Tagesgeschäft, keine Identifikation	Wettbewerbsvorteile werden <i>sehr selten</i> identifiziert	Wettbewerbsvorteile werden <i>selten</i> identifiziert	Wettbewerbsvorteile werden häufig identifiziert	Wettbewerbsvorteile werden fast immer identifiziert	Die strategische Planung legt <i>sehr großen Fokus</i> auf die Identifikation
Inwiefern legt Ihre Organisation einen sehr großen Fokus auf die Identifikation von Wettbewerbsvorteilen?						
Kommentare						

Bild 7: Indikator „Strategische Planung“, Dimension „Strategie“

## Notizen:

## Dimension „Technologie und Prozesse“

Sustained Change Readiness Maturity Model - Kollaborationstechnologie						
Name Interviewpartner:				Datum:		
Zusammenarbeit	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Nutzung der Kollaborationstools durch die Mitarbeiter	Nur wenig Motivation, kaum Erfahrungen mit den Tools vorhanden, Unsicherheit	Nutzung aufgrund expliziter Aufforderung des Managements	Einige MA kennen die Vorteile der Tools, Nutzung für ausgewählte Themen	Viele MA kennen viele Vorteile der Tools, Nutzung für ausgewählte Themen	Alle MA kennen die Vorteile, haben viel Erfahrung, Nutzung für ausgewählte Themen	Alle MA sind von den Vorteilen überzeugt, optimale Integration in den Geschäftsalltag
Inwiefern sind Kollaborationstechnologien optimal in den Geschäftsalltag integriert? Kennen die MA die Vorteile der Tools und nutzen sie gerne und effektiv?						
Kommentare						
Spezifikation der Kollaborationstools	Keine Tools vorhanden	Veraltete Technologien	Die Technologien sind teilweise nicht zeitgemäß	Auf Bedürfnisse der MA angepasst	Auf Bedürfnisse der MA angepasst, zusätzlich Nutzerfreundlichkeit im Fokus (Komfort)	Tools sind auf dem neusten Stand der Technologie, begünstigt Zusammenarbeit der MA und Innovation
Inwiefern entsprechen die Kollaborationstools den Ansprüchen der Mitarbeiter? Sind die Tools technisch auf dem neusten Stand?						
Kommentare						
Zweck der Nutzung	Informationen teilen, Kommunikation	Informationen teilen und Wissensmanagement	Fachliche Unterstützung	Teamarbeit (z.B. gemeinsames Arbeiten an Dokumenten mithilfe von Writing-Tools, Video-Konferenzen, Tonaufzeichnungen etc.)	Innovation (aus gesammeltem Wissen gemeinsam Ideen generieren, Echtzeit-Diskussionen z.B. über Video-Konferenzen, Diskussionsforen etc.)	Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern (auch Kunden, Lieferanten etc.). Aktuelle Themen, (sogenannte Hype Topics) diskutieren
Aufeinander aufbauend zu verstehen	(z.B. Mail, Chat, Blogbeiträge, social communication)	(z.B. in Wikis ordnen, über Designvorlagen darstellen / visualisieren, in gemeinsamen Dateisystem archivieren)	(z.B. durch Projektmanagement-Tools, Vorlagenmuster nutzen)			
Für welche Zwecke nutzen die MA die Tools?						
Kommentare						

Bild 8: Indikator „Kollaborationstechnologie“, Dimension „Technologie und Prozesse“

### Notizen:

Sustained Change Readiness Maturity Model – Geschäftsprozesse						
Name Interviewpartner:			Datum:			
Geschäftsprozesse	1 Initial	2 Repeatable	3 Defined	4 Managed	5 Optimized	6 Sustained
Integration aller Stakeholder	Entscheidungsträger und einige der ausführenden MA kennen die GP gut	Entscheidungsträger und alle ausführenden MA kennen die GP gut	Auch MA aus dem Controlling kennen die Geschäftsprozesse gut	Auch nicht betroffene MA kennen die Geschäftsprozesse gut	Auch Kunden werden einbezogen	Alle Stakeholder werden einbezogen (d.h. auch Lieferanten, z.B. auch die Regierung)
Inwiefern werden <b>alle</b> Stakeholder in die Geschäftsprozesse einbezogen?						
Kommentare						
Berücksichtigung von Best Practice in den GP	Kaum bis gar nicht	Etwas	Teilweise	Überwiegend	Sehr häufig	GP entstehen auf Basis von Best Practice und Neuem
Inwiefern werden Best Practice in den GPs berücksichtigt?						
Kommentare						

Bild 9: Indikator „Geschäftsprozesse“, Dimension „Technologie und Prozesse“

**Notizen:**