

# DAS PROJEKT „PERSONALE ENTWICKLUNG“

## ZWECKSETZUNG

### Baustellen und Gelegenheiten, Bedürfnisse und Wünsche

- Wie schätze ich meine derzeitige Situation ein, wenn ich über mich selbst nachdenke? Zum Lebensbereich „Ich Selbst“ gehören die Kategorien: Abenteuer und Spiel, Erholung, Entdeckung, Ernährung, Fähigkeiten, Fitness, Gesundheit, Karriere, kreatives Leben, intellektuelles Leben, körperliches Leben, Spiritualität, Selbstmanagement/-führung, Selbsterkenntnis, Sinn und Werte.
- Wie schätze ich meine derzeitige Situation ein, wenn ich über mein Verhältnis zu anderen nachdenke? Zum Lebensbereich „Ich und Andere“ gehören die Kategorien: Familie, Partnerschaft, Freundschaft, Gemeinschaft, Netzwerk.
- Wie schätze ich meine derzeitige Situation ein, wenn ich über meine Arbeit nachdenke? Zum Lebensbereich „Ich und Arbeit“ gehören die Kategorien: berufliche Tätigkeit, nebenberufliche Tätigkeit, Hobby, Seitenprojekte, ehrenamtliche Tätigkeit.
- Wie schätze ich meine derzeitige Situation ein, wenn ich über mein Verhältnis zu „Sachen“ nachdenke? Zum Lebensbereich „Ich und Sachen“ gehören die Kategorien: Finanzen, Lebensstil, Alltagsmanagement, Wohnen, Kleidung, Schmuck, Kunst.
- Welche von außen an mich herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten sehe ich, wenn ich die Situation meiner vier Lebensbereiche betrachte?
- Welche von mir selbst stammenden Bedürfnisse und Wünsche sehe ich, wenn ich die Situation meiner vier Lebensbereiche betrachte?
- Wie schätze ich es ein, ob und inwieweit ich mit meinen bestehenden Mitteln und Wegen diese Baustellen und Gelegenheiten sowie Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich angehen könnte?
- Wie schätze ich es ein, ob und inwieweit ich neue Mittel und Wege benötige, um diese Baustellen und Gelegenheiten sowie Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich angehen zu können?

- Falls neue Mittel und Wege benötigt werden: Was könnte oder sollte ich mehr, was weniger, was nicht mehr und was neu machen?

### Ausrichtung und Auslöser

- Welche Ideen für mögliche Vorhaben ergeben sich aus den Baustellen und Gelegenheiten, Wünschen und Bedürfnissen?
- Wie soll darüber entschieden werden, welche dieser Ideen weiterverfolgt werden soll?
- Wie viele Ideen gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Wie zuversichtlich bin ich, diese Ideen anzugehen? Was gibt mir diese Zuversicht?
- Für wie wahrscheinlich halte ich es, diese Ideen anzugehen? Was sagt die Bewertung dieser Wahrscheinlichkeit über mich aus?
- Wie sinnvoll halte ich es, diese Ideen anzugehen? Wozu ist das sinnvoll? Was sind meine zugrundeliegenden Wünsche, Bedürfnisse, Werte, Hoffnungen?
- Für wie notwendig halte ich es, diese Ideen anzugehen? Was hat mich bisher zurückgehalten, mich dieser Idee anzunehmen? Wie viel Zeit habe ich, die Beschäftigung noch aufzuschieben und welche Konsequenzen hätte das?
- Ab wann will ich mich weiter mit diesen Ideen beschäftigen?
- Wie viel Ressourcen will/kann/sollte ich aufwenden, um mich mit einer Idee für ein Vorhaben zu beschäftigen?
- Wie lauten die expliziten und impliziten Zwecke, die hinter diesen Ideen für personale Entwicklungsvorhaben stecken?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil möglicher Entwicklungsvorhaben?
- Warum beschäftige ich mich überhaupt mit dem Thema „Personale Entwicklung“ im Allgemeinen und einem bestimmten personalen Entwicklungsvorhaben im Speziellen?
- Welche Absichten stecken hinter diesen Ideen für personale Entwicklungsvorhaben?

- Was ist der Auslöser hinter diesen Ideen für personale Entwicklungsvorhaben?
- Würde ich mögliche Entwicklungsvorhaben aus Lust angehen, aus einer Not heraus, zur Ergreifung einer bestimmten Gelegenheit oder aus einer völlig freien Zwecksetzung?
- Dienen mögliche Entwicklungsvorhaben dazu, um von etwas/jemandem wegzukommen oder zu etwas/jemandem hinzugelangen?
- Dienen mögliche Entwicklungsvorhaben dazu, etwas Neues zu entwickeln, etwas Bestehendes zu entwickeln oder zu vervollkommen?
- Warum wären mir diese möglichen Entwicklungen wichtig und bedeutsam? Für wen wären diese Entwicklungen noch wichtig und bedeutsam?
- Inwiefern würden diese Entwicklungen meine Zukunft verändern? Inwiefern würden diese Entwicklungen die Zukunft anderer verändern?
- Wie soll meine „Welt“ aussehen, wenn ich ein bestimmtes personales Entwicklungsziel erreicht habe?
- Wer wäre der „Auftraggeber“ einer bestimmten personalen Entwicklung? Läge der Auslöser für meine personale Veränderung bei mir oder bei anderen? Was bedeutet das für ein bestimmtes Entwicklungsvorhaben?
- Angenommen der Auslöser für eine bestimmte personale Veränderung läge bei anderen – welche Erwartungen wurden hier offen ausgesprochen und welche Erwartungen blieben vermutlich eher unausgesprochen?

## Mindset

- Wie verstehe ich „Personale Entwicklung“?
- Habe ich ein eher enges Verständnis vom Begriff „Personale Entwicklung“, d.h. verwende ich z.B. diesen Begriff alleine im Zusammenhang mit der Entwicklung spezifischer beruflicher Fähigkeiten? Oder habe ich eher ein weites Verständnis vom Begriff „Personale Entwicklung“, d.h. verwende ich z.B. diesen Begriff

im Zusammenhang mit allen meinen Lebensbereichen und für die Entwicklung meiner gesamten Persönlichkeit? Ist dieses Verständnis eher förderlich oder hinderlich?

- Sehe ich das Thema „Personale Entwicklung“ allgemein als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein ständiges Ziel, ein Spiel, eine Lust?
- Sehe ich mein spezielles personales Entwicklungsvorhaben als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein ständiges Ziel, ein Spiel, eine Lust?

## IST-SITUATION ANALYSIEREN

### Allgemeines

- Welche Idee für ein Vorhaben steht im Vordergrund?
- Welches Problem soll durch das Vorhaben gelöst werden? Welche Chance soll durch das Vorhaben genutzt werden?
- Wie ist das zu lösende Problem/die zu nutzende Chance theoretisch einzuordnen?
- Wie stellt sich die Ausgangssituation dar? Worin besteht das Problem/die Chance? Was ist Umfang und Ausmaß des Problems/der Chance?
- Was sind die Ursachen, Auslöser und Hintergründe des zu lösenden Problems/der zu nutzenden Chance?
- Was ist die Geschichte des Problems/der Chance?
- Wann und wie ist das Problem/die Chance zuerst aufgetreten? Wer hat das zugrunde liegende Phänomen zuerst als Problem/Chance bezeichnet? Wer danach? Und dann?
- Was gab es damals bei der ersten Wahrnehmung des Problems/der Chance als Besonderheiten? Waren die Reaktionen damals anders als heute?
- Haben andere dieselbe Wahrnehmung der Realität des Problems/der Chance wie ich?
- Wenn ich mir vorstelle, dass die zugrundeliegende Problematik für mein Entwicklungsvorhaben einen Titel hätte, wie würde die-

ser lauten? Wenn ich mir vorstelle, dass mein Entwicklungsvorhaben selbst einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?

## Wissen, Qualifikation und Kompetenzen

- An welches Wissen kann ich mich erinnern? Was von diesem Wissen habe ich so verstanden, dass ich es in meinen eigenen Worten wiedergeben kann? Was von diesem Wissen kann ich anwenden, um in mir vertrauten Situationen zurecht zu kommen? Was von diesem Wissen kann ich umgestalten, um in mir unvertrauten Situationen zurecht zu kommen?
- Mit welchen Situationen habe ich noch gar keine Erfahrung? Womit fange ich erst an, Erfahrungen zu sammeln? Mit welchen Situationen habe ich einige Erfahrung gesammelt? In welchen Situationen fühle ich mich aufgrund meiner Erfahrung als fortgeschritten, eben nicht mehr ganz am Anfang, aber auch nicht als ausgebildet? In welchen Situationen fühle ich, dass ich schon recht genau weiß, was ich tue? In welchen Situationen fühle ich, dass ich diese problemlos und routiniert meistere?
- Bei welchem Wissen, das ich habe, fällt es mir sprachlich leicht, es zu beschreiben oder es anderen verbal zu vermitteln? Bei welchem Wissen, das ich habe, fällt es mir schwer, es zu beschreiben oder es anderen verbal zu vermitteln?
- Was habe ich durch formale Bildung gelernt (Schule/Hochschule/Lehrgänge/Seminare etc.)? Was habe ich durch das Leben gelernt (Beobachtung/Erfahrung)?
- Welche motorischen, sensorischen, kognitiven, emotionalen, sprachlichen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten habe ich?
- Welche handwerklichen und künstlerischen Fähigkeiten habe ich?
- Welche physische Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit, Beweglichkeit, Koordination habe ich?
- Welche personalen, aktivitätsbezogenen, sozial-kommunikativen und fachlich-methodischen Fähigkeiten habe ich? Welche Fähigkeiten habe ich, mir selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln? Welche Fähigkeiten habe ich, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und

Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können? Welche Fähigkeiten habe ich, mich mit anderen zusammen- und auseinander zu setzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren? Welche Fertigkeiten habe ich, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen?

- Worin bin ich richtig gut? Worin könnte ich richtig gut sein? Was fällt mir eher schwer?

## Identität

- Was ist mir angeboren und was habe ich erworben? Und wer bin ich geworden durch das komplexe Zusammen-, Gegeneinander- und Ausspielen zwischen meinem angeborenen Startkapital und meiner Lebensgeschichte?
- Welche Eigenschaften besitze ich, welche ich als relativ persistent und resistent empfinde, d.h. welche Besonder- und Eigenheiten habe ich seit langem, die sich als recht stabil trotz aller von mir gemachten Erfahrungen erweisen? Welche Fähigkeiten habe ich erworben? In welchem komplexen Miteinander befinden sich meine Eigenschaften und Fähigkeiten?
- Was hat das Leben aus mir gemacht hat? Und was habe ich aus meinem Leben gemacht? Was ist mir zufällig widerfahren? Was ist von außen an mich herangetragen worden? Wofür habe ich mich durch mein Tun, Dulden oder Unterlassen selbst entschieden?
- Wer bin ich, wenn ich darüber nachdenke, welche kollektiven Vorstellungen ich bewusst oder unbewusst verinnerlicht habe in Bezug auf meinen sozialen Habitus? Wer bin ich, wenn ich über meine soziale Klasse, meine soziale Schicht, mein Gender, meine Ethnie etc. nachdenke?
- Welche sozialen Rollen spiele ich? Wer bin ich in der Gesamtheit aller mir zugewiesenen, erworbenen und selbst erwählten Festlegungen und Spielräume für mein eigenes Handeln? Welche (bisher) ungespielten Rollen spüre ich, die ich (bisher) nicht spielen konnte, durfte, wollte? Gibt es hinter oder jenseits dieser Rollen noch etwas in mir?

- Wer bin ich, wenn ich mich als Vertreter der Gattung Mensch wahrnehme? Wer bin ich, wenn ich mich als Träger des Erbmaterials des Menschengeschlechts verstehe?
- Wer bin ich, wenn ich meine „natürliche Ausstattung“ wahrnehme? Wer bin ich, wenn ich mich als ein Wesen verstehe, dem durch seine Eltern spezielle genetische Eigenschaften mitgegeben worden sind?
- Wer bin ich, wenn ich mich als Teil eines Menschennetzes wahrnehme, der eingewoben ist in vielschichtige vernetzte Beziehungen zu anderen Menschen und anderen Wesen? Wer bin ich, wenn ich mich als Teil einer langen Reihe von Generationen verstehe, die vor mir, mit mir und nach mir sind?
- Wer bin ich, wenn ich mich als Teil einer Kulturgeschichte wahrnehme, als Teil einer durch Menschen gemachten Welt? Wer bin ich, wenn ich mein Denken, Tun und Sein als Ursache und Prinzip eines spezifischen sozio-historischen Zusammenhangs verstehe?
- Wer bin ich, wenn ich mich als einzigartig in meinen Erlebnissen und Erfahrungen, meinem Denken, Empfinden, Wollen und Tun, wenn ich mich in meiner Allein- und Besonderheit wahrnehme? Wer bin ich, wenn ich darüber nachdenke, dass niemand vor und niemand nach mir so sein wird wie ich?
- Wer bin ich, wenn ich mich als ein endliches Wesen wahrnehme, das in Gedanken und (womöglich) in Wirklichkeit unendlich zu transzendieren vermag? Wer bin ich, wenn ich mich als Gläubigen, Hoffenden, Unwissenden, Ablehnenden eines großen Vieles verstehe?

### Ziele, Ethik und Werte

- Worin bestehen meine Maßstäbe für „richtiges“ Handeln? Wornach richte ich mich in bekannten Situationen? Woran orientiere ich mich in unbekanntem Situationen? Habe ich für mein Handeln „gute“ Gründe?
- Mit welchen nutzenstiftenden Handlungen möchte ich zum Aufbau, Erhalt und zur positiven Entwicklung der Wertschöpfung jener Gemeinschaften beitragen, von denen ich Teil bin?

- Welche Verantwortung und welchen Respekt habe ich gegenüber anderen Gemeinschaften und gegenüber jenen Mitmenschen, die nicht Teil meiner Gemeinschaften sind?
- Welche Verantwortung und welchen Respekt habe ich gegenüber Tieren, Pflanzen und allen Mitwesen dieses Planeten?
- Welche Verantwortung und welchen Respekt habe ich gegenüber der Vor- und Nachwelt, gegenüber allem Sein, was vor mir war und was nach mir sein wird?
- Welche Ideen des Guten erachte ich als universell, unveräußerlich? Welche Prinzipien und Glaubenssätze leite ich von diesen Ideen für mein Handeln ab?
- Welche Tugenden imprägnieren mein Handeln? Mit welchen tugendhaften Mitteln versuche ich meine Ziele zu erreichen? Ausdauer, Beständigkeit, Integrität, Klugheit, Weisheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mäßigung, Glaube, Liebe, Hoffnung, Demut, Mildtätigkeit, Geduld, Wohlwollen, Fleiß, Gelassenheit, Hingabe, Treue, Wahrheit, Barmherzigkeit, Friedfertigkeit, Ehre, Mut, Freundlichkeit, Selbständigkeit, Disziplin, Sachlichkeit, Besonnenheit, Verständnis, Zurückhaltung (im Sinne absoluter und endgültiger Urteile), Zirkularität (im Sinne des Mitdenkens der Standpunkte von anderen), Aufrichtigkeit, Bescheidenheit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Gerechtigkeitssinn (im Sinne von „Jedem das Seine“), Gewissenhaftigkeit, Ordentlichkeit, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Redlichkeit, Sauberkeit, Sparsamkeit, Toleranz, Unbestechlichkeit, Zielstrebigkeit, Zuverlässigkeit, Güte, Mitgefühl, Mitfreude, Gleichmut
- Was ist für mich essenziell und selbstverständlich? Was oder wer bedarf keinerlei Rechtfertigung, sondern ist für mich axiomatisch, d.h. unhinterge- und unhinterfragbares, unmittelbar einleuchtendes Prinzip? Bei welchen Dingen, Handlungen, Strukturen, Zustände kann ich kein Warum oder Wozu angeben, welche erklären könnten, dass ich diese Phänomene als absolut notwendig und/oder wünschenswert erachte?
- Was ist für mich das höchste Gut? Worauf sollte nach meiner Ansicht alles menschliche Denken, Handeln und Sein gerichtet sein? Was würde meinem eigenen Leben am Ende einen umfassenden

Sinn geben? Worauf zielt letztlich all mein Denken, Handeln und Sein ab?

- Was erlebe ich wirklich gerne, wem oder was begegne ich wirklich gerne, was genieße ich wirklich gerne? Was erschaffe und leiste ich wirklich gerne? Wie verstehe und verarbeite ich jene Situationen, mit denen mich das Leben konfrontiert? Wie ist dabei meine Grundhaltung vor allem jenen Situationen gegenüber, die ich als unabänderlich empfinde? (Frankl, 2005)
- Worauf verlasse ich mich voller Vertrauen, woran binde und worauf gründe ich meine Existenz? Wem oder was widme ich voller Hingabe meine wertschätzende und helfende Liebe? Worauf richte ich voller Hoffen und Zuversicht mein Handeln aus?
- Was bedeutet für mich Glück? Worin besteht für mich ein gelungenes und gutes Leben?
- In welchen Wünschen und Ängsten sowie Freuden und Abneigungen zeigen sich mir meine menschengemeinsamen Triebe nach Sicherheit, Wirkungsraum, Bindung, Nahrung und Sexualität?
- Worin bestehen meine basalen physiologischen Bedürfnisse (Essen, Trinken, Wärme, Sexualität)? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Stabilität, Schutz, Geborgenheit, Angstfreiheit, Struktur, Ordnung, Gesetz, Grenzen? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Wertschätzung, Achtung, Status und Geltung? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Wachstum? (Maslow, 1970)
- Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Autonomie (Freiheit, Wahl, Individualität), Feiern (Geburt und Tod, Lebensübergänge), Würde (Sinn, Selbstwert, Kreativität, Authentizität), Kontakten (Wertschätzung, Nähe, Liebe, Geborgenheit, Heimat), physischer Existenz (Luft, Nahrung, Bewegung, Erholung), Spiel (Freude, Lachen, Zweckfreiheit) und Spiritualität (Schönheit, Frieden, Inspiration)? (Rosenberg, 2005)
- Worin bestehen meine Bedürfnisse wertvoll, geliebt, frei und verbunden zu sein? (Schulz von Thun, 1990)

## Ansehen, Charisma, Autorität

- Welche soziale Wertschätzung habe ich und warum? Welches Renommee habe ich und warum? Welchen Ruf habe ich und warum?
- Welche Wirkung nehme ich wahr, die ich auf andere habe? Was empfinden andere in meiner Gesellschaft und warum tun sie dies? Was geschieht in einem sozialen Raum, wenn ich diesen betrete?
- Wer hört auf das, was ich sage und warum tut er dies? Wem ist wichtig, was ich denke, meine, fühle und warum tut er dies? Wer richtet sein Handeln danach aus, was ich denke, sage oder tue und warum tut er dies?

## RAHMENBEDINGUNGEN ANALYSIEREN

### Interne Umwelt

- Welche meiner Handlungsmuster, Kognitionen und Emotionen sind für meine personale Entwicklung förderlich? Wo stehe ich mir selbst im Weg?
- Wie steht es um meine Bereitschaft, für mich und andere Verantwortung zu übernehmen?
- Wie viel Zeit, Geld und Energie kann und will ich in meine personale Entwicklung investieren?
- Meine personale Entwicklung könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus meiner Sicht etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Gibt es in mir konkurrierende/antagonistische „Teile“, die sich daher als mögliche interne Konfliktparteien oder Barrieren für meine Entwicklung zeigen? Was könnten diese Teile wollen und wie könnten ich diesen konstruktiv begegnen?
- Wo mutmaße ich meine eigenen Grenzen des Möglichen für mein Vorhaben? Warum sehe ich hier vermeintliche Grenzen und würde jemand anderes diese ebenso wahrnehmen?
- Was hat mich bisher noch aufgehalten, dieses Entwicklungsvorhaben anzugehen?
- Was motiviert mich, dieses Entwicklungsvorhaben jetzt anzugehen?

- Mit welcher Gefühlslage gehe ich das Entwicklungsvorhaben an und was glaube ich, wie sich diese im Laufe der Entwicklung verändern wird?
- Hatte ich in meiner Vergangenheit ähnliche Vorhaben oder Initiativen? Auf welche Dinge kann ich aufbauen?
- Welche Erfahrung habe ich allgemein mit personaler Entwicklung und speziell mit diesem Entwicklungsvorhaben?

## Nahe Umwelt

- Welche meiner Beziehungs- und Interaktionsmuster im sozialen Kontext sind förderlich für meine personale Entwicklung? Wie steht es um meine Bereitschaft, auf andere zuzugehen? Wo stehe ich mir selbst im Weg?
- Wie bin ich eingebunden in ein stabiles soziales Netz?
- Welche Hilfsmittel und Helfer in meinem Umfeld habe ich?
- Wie und als wen/was sieht mich meine nahe Umwelt (Partner, Familie, Freunde, Bekannte, Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte etc.)?
- Wer sind meine wichtigsten Partner (Institutionen, Organisationen, Personen) für die erfolgreiche Umsetzung meines Entwicklungsvorhabens?
- Wer findet es gut, dass ich mich personal entwickeln will? Wer unterstützt mich? Für wen wäre es gut, wenn ich mich entwickle? Wer findet es eher schlecht? Wer behindert mich? Für wen könnte es schlecht sein, wenn ich mich entwickle?
- Meine personale Entwicklung könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus Sicht von anderen etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Was könnte das sein und wer könnte sich daher als eine mögliche externe Konfliktpartei oder Barriere für meine Entwicklung zeigen? Was könnten diese Personen wollen und wie könnten ich diesen konstruktiv begegnen?

## Ferne Umwelt

- Gibt es bekannte Trends, Kräfte, Bedingungen, Ereignisse, die mein Entwicklungsvorhaben beeinflussen?
- Welche unsicheren Ereignisse würden, im Falle ihres Eintretens, den Erfolg meines Entwicklungsvorhabens gefährden beziehungsweise beflügeln?
- Was unterstützt mein Entwicklungsvorhaben? Was behindert mein Entwicklungsvorhaben?

## ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE

- Was sehe ich, wenn ich alle Erkenntnisse und Analysen übereinanderlege? Welches Gesamtbild ergibt sich mir für mein personales Entwicklungsvorhaben?
- Welches Wissen, welche Qualifikationen, welche Kompetenzen möchte ich letztlich entwickeln?
- Welches Wissen, welche Qualifikationen, welche Kompetenzen brauche ich, um mein personales Entwicklungsvorhaben umzusetzen?
- Wie und in welchem Ausmaß könnte und sollte ich an meiner Identität arbeiten, um mein personales Entwicklungsziel zu erreichen? Wie und in welchem Ausmaß befördert oder hindert mich meine Identität daran, mein personales Entwicklungsziel zu erreichen?
- Wie und in welchem Ausmaß könnte und sollte ich an meiner normativen Haltung (Ethik, Werte und Ziele) arbeiten, um mein personales Entwicklungsziel zu erreichen? Wie und in welchem Ausmaß befördert oder hindert mich meine normative Haltung daran, mein personales Entwicklungsziel zu erreichen?
- Wie und in welchem Ausmaß könnte und sollte ich an meinem Ansehen, Charisma und Autorität arbeiten? Welche Performanz müsste ich hierfür erbringen und welche zugrundeliegenden Handlungen müssten hierfür durch mich vollzogen werden?
- Welche Ressourcen habe ich bereits jetzt, welche könnte ich mobilisieren für die erfolgreiche Umsetzung meines personalen Entwicklungsvorhabens?

- Wo sehe ich trotz möglicher Hemmnisse dennoch gute Chancen für die erfolgreiche Umsetzung meines persönlichen Entwicklungsvorhabens?
- Was sind äußere Umstände, von denen ich bei meinem persönlichen Entwicklungsvorhaben profitieren könnte? Was sind äußere Umstände, die mich behindern könnten?
- Welche Bedürfnisse und Erwartungen sehe ich bei mir und bei anderen in Bezug auf mein persönliches Entwicklungsvorhaben?
- Welche strategischen Optionen ergeben sich aus dem Gesamtbild? Welche defensiven und offensiven Möglichkeiten bieten sich mir?
- Welche inkrementellen, radikalen oder gar disruptiven Ideen erscheinen möglich?
- Was liebe ich? Was braucht die Welt von mir? Wofür werde ich bezahlt? Was kann ich gut? Worin könnten Schnittmengen zwischen diesen Aspekten bestehen: Was ist meine Mission, meine Berufung, meine Profession, meine Leidenschaft? Und worin könnte die große gemeinsame Schnittmenge zwischen all diesen Aspekten bestehen: Was ist, wie die Japaner sagen, mein „Ikigai“?

## DEFINITION VON ZIELEN

- Wie lautet das genaue Ziel meines persönlichen Entwicklungsvorhabens?
- Angenommen ich will durch mein Entwicklungsvorhaben erreichen, dass ich etwas nicht mehr tue, denke, fühle, sage – was möchte ich stattdessen tun, denken, fühlen, sagen?
- Wie viele Ziele gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Welcher Wunsch steckt meines Erachtens hinter meinem konkreten persönlichen Entwicklungsziel?
- Was will ich wirklich mit meinem persönlichen Entwicklungsvorhaben? Was will ich nicht? Was will ich unbedingt, was ist optional? Womit könnte ich mich selbst begeistern, womit verärgern? Was will ich ausdrücklich bei meinem Entwicklungsvorhaben vermeiden und wonach suche ich?

- Wenn ich mir vorstelle, dass mein letztlches Entwicklungsziel einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?
- Was würde ich konkret anders sagen, tun, denken, fühlen, wenn ich mein personales Entwicklungsvorhaben erfolgreich abgeschlossen habe? Wie würden andere in dieser Situation auf mich reagieren, was würden sie tun, sagen, denken? Was wäre insgesamt anders?
- Woran würde ich feststellen, dass ich ein Zwischen- oder Endziel erreicht habe? Woran würden andere dies erkennen? Und was wäre dann insgesamt anders?
- Wie zuversichtlich bin ich, mein Ziel zu erreichen?
- Mit meiner personalen Entwicklung geht für manche mitunter die Sorge einher, dass sich etwas Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches verändern könnte? Was will ich hier keinesfalls verändern?
- Wie wahrscheinlich halte ich den Erfolg meiner personalen Entwicklung? Wenn ich mich in die Rolle von anderen versetze – für wie wahrscheinlich halten andere einen Erfolg?
- Wie zuversichtlich bin ich unter den gegebenen Umständen, mein Entwicklungsziel zu erreichen?
- Ab wann will ich mit der Entwicklung beginnen?
- Wann glaube ich, dass ein guter Zeitpunkt wäre für Zwischen- oder Endziele für meines speziellen Entwicklungsvorhabens?
- Wie wahrscheinlich halte ich es, diese Zwischen- oder Endziele zu diesen Zeitpunkten zu erreichen?

## DEFINITION VON STRATEGIEN

- Welche Lösungsansätze bzw. generellen Lösungswege gibt es zur Erreichung meines personalen Entwicklungsziels? Welche Lösungsansätze liegen nahe? Welche kreativen Ansätze wären möglich? Was tun andere? Was sagt die Wissenschaft? Was sagt die Praxis?
- Wie sehen meine bisherigen Überlegungen aus?
- Was habe ich bereits getan, auf was könnte ich aufsetzen?
- Welche Kriterien muss eine gute Lösung für mich erfüllen?

- Worauf legt wer (ich und andere) Wert (schnelle Lösung, „beste“ Lösung“ etc.)?
- Welche Lösungsansätze favorisiere ich aus welchen Überlegungen heraus? Welche blende ich aus? Wie soll über Lösungsansätze entschieden werden – treffe ich die Entscheidung alleine oder zusammen mit anderen?
- Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Ziele meines personalen Entwicklungsvorhabens? Wer oder was kann diese Erfolgsfaktoren sicherstellen?
- Welche konkreten Lösungsansätze bzw. konkreten Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele meines personalen Entwicklungsvorhabens?

## UMSETZUNG DER STRATEGIE

- Wer ist bei meinem personalen Entwicklungsvorhaben dabei?
- Wer sollte dabei sein?
- Wer ist in meinem „Kernteam“? Wer ist im erweiterten Team?
- Welches Budget steht mir zur Verfügung/benötige ich?
- Wann startet mein Entwicklungsvorhaben tatsächlich? Was benötige ich dafür? (z.B. Vorbereitungen, Dokumente, Zulassungen)?
- Wann ist mein Entwicklungsvorhaben wirklich abgeschlossen?
- Verwende ich Instrumente des Projektmanagements für die Steuerung meines personalen Entwicklungsvorhabens? Falls ja, welche Instrumente des Projektmanagements stehen im Vordergrund?
- Was wird bei diesem „Projekt“ anders gemacht als bei anderen Projekten?
- Welche Haupt- und Teilaufgaben habe ich?
- Was sind Anlässe für mich zum Feiern?
- Welche Etappenziele sind mir wichtig?
- Gibt es Review-Punkte, Stop-or-Go-Punkte, Point-of-no-Return-Punkte?

- Gibt es Termine für ... Zwischenergebnisse? ... wichtige Entscheidungen? ... sicht- und messbare Erfolge?
- Wie kann ich meine eigene Motivation und die der möglichen Beteiligten hochhalten?
- Wie kann ich externe Wissensquellen/Experten/Netzwerke in mein Entwicklungsvorhaben kontinuierlich integrieren?

## ÜBERPRÜFUNG DER ZWECK- UND ZIELERREICHUNG

- Was sind die Auswirkungen meines personalen Entwicklungsvorhabens aus Sicht des Inputs (was habe ich an Ressourcen hineingesteckt), Outputs (unmittelbare Auswirkungen auf mich), Outcomes (mittelbare Wirkungen auf andere) und Outflows (Gesamtauswirkungen)?
- Macht mein personales Entwicklungsvorhaben eher Sinn aus Sicht des Outputs, des Outcomes oder Outflows?
- Macht mein personales Entwicklungsvorhaben eher Sinn aus Sicht einer kurz-, mittel- oder langfristigen Perspektive?
- Wie kann ich den Erfolg meines personalen Entwicklungsvorhabens zwischendurch und am Ende messen?
- Was ist der mittel- und langfristige Impact meines personalen Entwicklungsvorhabens? Werde ich die Ergebnisse meines Vorhabens in 3/5/10 Jahren immer noch spüren?
- Was mache ich mit den Ergebnissen und Erkenntnissen dieses Vorhabens? Wie kann ich weitermachen mit meiner personalen Entwicklung?
- Welche intendierten aber auch unintendierten Folgen hat meine personale Entwicklung für meine Umwelt? Welche Verantwortung ergibt sich hieraus für mich?

## NEUEINTRITT IN EIN ANSCHLIESSENDES PROJEKT

- Welche allgemeinen Erkenntnisse, „lessons learned“, „Manöverkritik“ ergeben sich aus meinem Projekt „personale Entwicklung“?
- Was würde man genauso oder anders machen bei einem vergleichbaren Entwicklungsprojekt?

- Was hat mich besonders erstaunt bei der Umsetzung dieses Entwicklungsprojekts?
- Worauf kann ich besonders stolz sein bei der Umsetzung dieses Entwicklungsprojekts?
- Was könnten andere daraus lernen, wie das Entwicklungsprojekt umgesetzt worden ist?
- Wie kann ich das Bewusstsein für die Relevanz von personaler Entwicklung aufrechterhalten und/oder noch weiter steigern?

## **DAS PROJEKT „WISSENSCHAFTLICHER ERKENNTNISGEWINN“**

### **ZWECKSETZUNG**

#### **Baustellen und Gelegenheiten sowie Bedürfnisse und Wünsche**

- Wie schätze ich die Situation meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets ein, wenn ich über die Gegenwart und Zukunft der
- „großen weiten Welt“ nachdenke? Die freilich aufs engste miteinander verwobene „große weite Welt“ kann kategorisiert werden in: Natur, Gesellschaft, Kultur, Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Medien, Technologie
- Wie schätze ich die Situation meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets ein, wenn ich über die Gegenwart und Zukunft der sie umgebenden Disziplinen und Forschungsgebiete nachdenke?
- Wie schätze ich die Situation meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets ein, wenn ich über die Gegenwart und Zukunft der anderen Mitspieler nachdenke? Die anderen Mitspieler können kategorisiert werden in: Netzwerke, Organisationen und Personen, die sich derzeit tatsächlich mit Fragen aus diesem Forschungsgebiet beschäftigen. Netzwerke, Organisationen und Personen, die sich womöglich in Zukunft mit Fragen aus diesem Forschungsgebiet beschäftigen. Netzwerke, Organisationen und Personen, die die Beschäftigung mit Fragen aus diesem Forschungsgebiet entbehrlich und obsolet oder umso wichtiger und aktueller machen könnten. Netzwerke, Organisationen und Personen, die für

die Beschäftigung mit Fragen aus diesem Forschungsgebiet wichtige Vor- oder Nacharbeiten leisten. Netzwerke, Organisationen und Personen, die mit den Antworten auf Fragen aus diesem Forschungsgebiet arbeiten. Netzwerke, Organisationen und Personen, die die Beschäftigung mit Fragen aus diesem Forschungsgebiet fördern und fordern oder behindern und ablehnen, vereinfachen oder erschweren könnten.

- Wie schätze ich die Situation meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets ein, wenn ich über deren gegenwärtige und mögliche Strukturen, Prozesse und Haltungen nachdenke? Die Strukturen, Prozesse und Haltungen können kategorisiert werden in: Forschungsmethoden, Arbeits- und Vorgehensweisen bei der wissenschaftlichen Praxis, digitale und „analoge“ Forschungsstrukturen, Organisationsstrukturen, Regelungen für Arbeit und Tätigkeiten, Kultur, Identität, Werte, Normen, Regeln, Standards und Denk- und Verhaltensmuster
- Wie schätze ich die derzeitige Situation in meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets ein, wenn ich über die zentralen Elemente wissenschaftlicher Erkenntnisse nachdenke? Die zentralen Elemente wissenschaftlicher Erkenntnisse können kategorisiert werden in: Entdeckungszusammenhang, Begründungszusammenhang und Verwertungszusammenhang
- Wie schätze ich die derzeitige Situation in meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets ein, wenn ich über die unterschiedlichen Zwecksetzungen wissenschaftlicher Erkenntnis nachdenke. Die unterschiedlichen Zwecksetzungen können unterschieden werden in: phänomenologische Erkenntnis, kausale Erkenntnis, teleologische Erkenntnis, aktionale Erkenntnis, meta-epistemologische, kritische Erkenntnis, utopische Erkenntnis, paradigmatische Erkenntnis
- Welche von außen an meine Disziplin und mein Forschungsgebiet herangetragen Baustellen und Gelegenheiten sehe ich, wenn ich die Fragen, mit denen wir uns beschäftigen vor dem Hintergrund der großen weiten Welt und den anderen Mitspielern betrachte?
- Welche aus meiner Disziplin und meinem Forschungsgebiet selbst stammenden Bedürfnisse und Wünsche sehe ich, wenn ich die Fragen, mit denen wir uns beschäftigen vor dem Hintergrund der großen weiten Welt und den anderen Mitspielern betrachte?

- Wie schätze ich es ein, ob und inwieweit meine Disziplin und mein Forschungsgebiet mit den bestehenden Mitteln und Wegen die von außen herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen könnte? Wie schätze ich es ein, ob und inwieweit meine Disziplin und mein Forschungsgebiet neue Mittel und Wege benötigt, um diese von außen herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen zu können?
- Wie schätze ich es ein, ob und inwieweit meine Disziplin und mein Forschungsgebiet mit ihren bestehenden Mitteln und Wegen die von ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen könnte? Wie schätze ich es ein, ob und inwieweit meine Disziplin und mein Forschungsgebiet neue Mittel und Wege benötigt, um die von aus ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen zu können?
- Falls neue Mittel und Wege benötigt werden: Was könnte oder sollte mehr, was weniger, was nicht mehr und was neu in meiner Disziplin und meinem Forschungsgebiet gemacht werden?

### Ausrichtung und Auslöser für die Idee des Vorhabens

- Welche Ideen für mögliche Vorhaben ergeben sich aus den Baustellen und Gelegenheiten, Wünschen und Bedürfnissen?
- Wie soll darüber entschieden werden, welche dieser Ideen weiterverfolgt werden soll?
- Wie viele Ideen gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Wie zuversichtlich bin ich, diese Ideen anzugehen? Was gibt mir diese Zuversicht?
- Wie wahrscheinlich halte ich es, diese Ideen anzugehen? Was sagt die Bewertung dieser Wahrscheinlichkeit über mich aus?
- Wie sinnvoll halte ich es, diese Ideen anzugehen? Wozu ist das sinnvoll? Was sind meine zugrundeliegenden Wünsche, Bedürfnisse, Werte, Hoffnungen?
- Wie notwendig halte ich es, diese Ideen anzugehen? Was hat mich bisher zurückgehalten, mich dieser Idee anzunehmen? Wie viel Zeit habe ich, die Beschäftigung noch aufzuschieben und welche Konsequenzen hätte das?

- Ab wann will ich mich weiter mit diesen Ideen beschäftigen?
- Wie viel Ressourcen will/kann/sollte ich aufwenden, um mich mit einer Idee für ein Vorhaben zu beschäftigen?
- Wie lauten die expliziten und der impliziten Zwecke, die hinter diesen Ideen für Vorhaben stecken?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil möglicher Vorhaben?
- Warum beschäftige ich mich überhaupt mit dem Thema „Wissenschaft“ im Allgemeinen und mit diesen bestimmten Ideen für Vorhaben im Speziellen?
- Welche Absichten stecken hinter diesen Ideen für wissenschaftliche Vorhaben?
- Was ist der Auslöser hinter diesen Ideen für wissenschaftliche Vorhaben?
- Würde ich mögliche Vorhaben aus Lust angehen, aus einer Not heraus, zur Ergreifung einer bestimmten Gelegenheit oder aus einer völlig freien Zwecksetzung?
- Dienen mögliche Vorhaben, um von etwas/jemandem wegzukommen oder zu etwas/jemandem hinzugelangen?
- Dienen mögliche Vorhaben dazu, etwas Neues zu entwickeln, etwas Bestehendes zu entwickeln oder zu vervollkommen?
- Warum wären mir diese möglichen Vorhaben wichtig und bedeutsam? Für wen wären diese Vorhaben noch wichtig und bedeutsam?
- Wer wäre der „Auftraggeber“ eines bestimmten Vorhabens? Läge der Auslöser für ein bestimmtes Vorhaben bei mir oder bei anderen? Was bedeutet das für ein bestimmtes Vorhaben?
- Angenommen der Auslöser für ein bestimmtes Vorhaben läge bei anderen – welche Erwartungen werden hier offen ausgesprochen und welche Erwartungen vermute ich, blieben eher unausgesprochen?
- Inwiefern würde ein auf der Idee gründendes wissenschaftliches Vorhaben die Zukunft meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets verändern? Inwiefern würde ein mögliches wissenschaft-

liches Vorhaben die Zukunft die Welt außerhalb meiner Disziplin und meines Forschungsgebiets verändern?

- Wie soll die „Welt“ aussehen, wenn meine Idee für ein wissenschaftliches Vorhaben erfolgreich umgesetzt worden ist?
- Was ist nicht oder noch nicht Bestandteil meiner Idee für ein bestimmtes wissenschaftliches Vorhaben?

## Mindset

- Wie verstehe ich „Wissenschaft“?
- Habe ich ein eher enges Verständnis vom Begriff „Wissenschaft“, d.h. verwende ich z.B. Wissenschaft alleine in einem positivistischen Zusammenhang, also für phänomenologische oder kausale Erkenntnisinteressen? Oder habe ich eher ein weites Verständnis vom Begriff „Wissenschaft“, d.h. verwende ich z.B. Wissenschaft im Zusammenhang mit teleologischen, aktionalen, meta-epistemologischen, kritischen, utopischen und paradigmatischen Fragestellungen? Ist dieses Verständnis eher förderlich oder hinderlich?
- Sehe ich Wissenschaft allgemein als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?
- Sehe ich die angedachten möglichen Vorhaben speziell als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?

## IST-SITUATION ANALYSIEREN

- Welche Idee für ein Vorhaben steht im Vordergrund?
- Welches Problem soll durch das Vorhaben gelöst werden? Welche Chance soll durch das Vorhaben genutzt werden?
- Wie ist das zu lösende Problem/die zu nutzende Chance theoretisch einzuordnen?
- Wie stellt sich die Ausgangssituation dar? Worin besteht das Problem/die Chance? Was ist Umfang und Ausmaß des Problems/der Chance?
- Was sind die Ursachen, Auslöser und Hintergründe des zu lösenden Problems/der zu nutzenden Chance?

- Was ist die Geschichte des Problems/der Chance?
- Wann und wie ist das Problem/die Chance zuerst aufgetreten? Wer hat das zugrunde liegende Phänomen zuerst als Problem/Chance bezeichnet? Wer danach? Und dann?
- Was gab es damals bei der ersten Wahrnehmung des Problems/der Chance als Besonderheiten? Waren die Reaktionen damals anders als heute?
- Haben andere dieselbe Wahrnehmung der Realität des Problems/der Chance wie ich?
- Wenn ich mir vorstelle, dass die zugrundeliegende Problematik für das Vorhaben einen Titel hätte, wie würde dieser lauten? Wenn ich mir vorstelle, dass dieses Vorhaben selbst einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?

## RAHMENBEDINGUNGEN ANALYSIEREN

### Interne Umwelt

- Welche meiner Handlungsmuster, Kognitionen und Emotionen sind für das wissenschaftliche Vorhaben förderlich? Wo stehe ich mir selbst im Weg?
- Wie steht es um meine Bereitschaft, für mich und andere Verantwortung zu übernehmen?
- Wie viel Zeit, Geld und Energie kann und will ich in das wissenschaftliche Vorhaben investieren?
- Wo mutmaße ich die Grenzen des Möglichen für dieses Vorhaben? Warum sehe ich hier vermeintliche Grenzen und würde jemand anderes diese ebenso wahrnehmen?
- Was hat mich bisher noch aufgehalten, diese Vorhaben anzugehen?
- Was motiviert mich, dieses Vorhaben jetzt anzugehen?
- Mit welcher Gefühlslage gehe ich das Vorhaben an und was glaube ich, wie sich diese im Laufe der Entwicklung verändern wird?
- Hatte ich in meiner Vergangenheit ähnliche Vorhaben oder Initiativen? Auf welche Dinge kann ich aufbauen?

- Welche Erfahrung habe ich allgemein mit wissenschaftlichen Vorhaben und speziell mit diesem?

## Nahe Umwelt

- Was ist mein Startpunkt für eine Recherche nach Informationen und Quellen? Starte ich meine Suche mit einem bestimmten Vorwissen, bestimmten Vorannahmen oder bestimmten Vorurteilen? Starte ich meine Suche mit einer bestimmten ersten Quelle oder aufs Geratewohl? Starte ich meine Suche vor dem Hintergrund einer bestimmten Empfehlung? Welche möglichen Konsequenzen könnten diese Startpunkte haben?
- Was sind die beteiligten wissenschaftlichen (Unter-) Disziplinen eines möglichen wissenschaftlichen Vorhabens?
- Was wären mögliche Schlüsselbegriffe, die mit meiner Forschung im Zusammenhang stehen? Wie sind diese Begriffe definiert und wie würde eine Definition mit meinen eigenen Worten aussehen? Was wären Synonyme und Antonyme für diese Begriffe? Was sind verwandte Begriffe? Wie lauten anderssprachliche Übersetzungen dieser Begriffe?
- Wie viele Quellen müsste/sollte/könnte ich mir ansehen? Welche Datenbanken müsste/sollte/könnte ich mir ansehen? Müssten/sollten/könnten die Quellen eine bestimmte Zeitperiode abdecken? Müssten/sollten/könnten die Quellen bestimmte Kriterien erfüllen bezüglich Qualität oder Quantität? Gibt es jemanden oder etwas, das mir bezüglich dieser Fragen einen Standard vorgibt oder eine Empfehlung ausspricht?
- Was sind in Bezug auf mögliche Themen die wichtigsten Theorien, Modelle, Konzepte, Denkansätze und -schulen, wissenschaftlichen Kontroversen, empirischen Untersuchungen?
- Welche Autoren haben in Bezug auf die möglichen Themen Maßgebliches und/oder Zeitgemäßes geleistet? Wie werden die Autoren auf dem Gebiet angesehen? Wie oft und wo wurde die Studie zitiert? Was sollte/müsste ich über diese Autoren wissen in ihrer Rolle als Wissenschaftler aber auch jenseits dieser Rolle?

- Gibt es Zeiten, Kulturen, Länder, Disziplinen, Gemeinschaften, Organisationen, in denen bestimmte Fragen oder Vorgehensweisen im Vordergrund stehen?
- Wie sind die vorgefundenen Arbeiten einzuschätzen in Bezug auf verwendete Forschungsmethoden, Stichproben, Variablen, Limitationen, Ergebnisse, Schlussfolgerungen? Scheinen die Arbeiten vollständig, hätten sie fundierter sein können?
- Werfen die Autoren der vorgefundenen Arbeiten selbst Fragen auf, die sie im Rahmen ihrer jeweiligen Arbeit nicht oder kaum beantwortet haben?
- Wenn es widersprüchliche Studien gibt, woran könnte das liegen?
- Wie sind die Arbeiten zustande gekommen? Was war die Motivation? Wie sind sie finanziert worden?
- Wer findet mein wissenschaftliches Vorhaben gut? Wer unterstützt mich? Für wen wäre das wissenschaftliche Vorhaben gut? Wer findet es eher schlecht? Wer behindert mich? Für wen könnte das wissenschaftliche Vorhaben schlecht sein?
- Mein wissenschaftliches Vorhaben könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus Sicht von anderen etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Was könnte das sein und wer könnte sich daher als eine mögliche externe Konfliktpartei oder Barriere für das wissenschaftliche Vorhaben zeigen? Was könnten diese Personen wollen und wie könnten ich diesen konstruktiv begegnen?

### Ferne Umwelt

- Gibt es bekannte Trends, Kräfte, Bedingungen, Ereignisse und Menschen, die mein wissenschaftliches Vorhaben beeinflussen?
- Welche unsicheren Ereignisse würden, im Falle ihres Eintretens, den Erfolg meines wissenschaftlichen Vorhabens gefährden beziehungsweise beflügeln?
- Wer/was unterstützt mein wissenschaftliches Vorhaben? Wer/was behindert mein wissenschaftliches Vorhaben?
- Welches soziale und organisationale Forschungsumfeld gibt es für ein mögliches Vorhaben? Welche Einzelpersonen, Organisationen,

Institutionen haben einen mittelbaren oder unmittelbaren Bezug zu möglichen Themen?

- Welche Einzelpersonen, Organisationen, Institutionen könnten ein wissenschaftliches Vorhaben finanzieren?
- Wer sind meine wichtigsten Partner (Institutionen, Organisationen, Personen) für die erfolgreiche Umsetzung meines wissenschaftlichen Vorhabens?

## ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE

- Was sehe ich, wenn ich alle Erkenntnisse und Analysen übereinanderlegen? Welches Gesamtbild ergibt sich mir?
- Wo ergeben sich vor dem Hintergrund des Stands der Forschung Forschungslücken? Und wie sind diese Forschungslücken zu sehen vor dem Hintergrund der von außen an meine Disziplin und meinen Forschungsbereich herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten? Wie sind diese Forschungslücken zu sehen vor dem Hintergrund der aus meiner Disziplin und meinem Forschungsgebiet selbst stammenden Bedürfnisse und Wünsche?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für einen aktuellen, veränderten oder gänzlich neuen Standpunkt, von dem aus man einen Forschungsgegenstand betrachtet?
- Welche Möglichkeiten ergeben sich für einen engeren Fokus, eine Ausweitung einer Forschungsfrage oder einen Transfer auf einen anderen Kontext?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für ein wissenschaftliches Vorhaben im Hinblick auf unterschiedliche wissenschaftliche Zwecksetzungen (phänomenologische Erkenntnis, kausale Erkenntnis, teleologische Erkenntnis, aktionale Erkenntnis, meta-epistemologische, kritische Erkenntnis, utopische Erkenntnis, paradigmatische Erkenntnis)?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben vor dem Hintergrund der zentralen Elemente wissenschaftlicher Erkenntnis (Entdeckungszusammenhang, Begründungszusammenhang und Verwertungszusammenhang)?

- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für unterschiedliche wissenschaftliche Arbeiten (Literaturübersicht, theoretisch-konzeptionelle oder empirische Arbeiten)?
- Soll ich bei meinem wissenschaftlichen Vorhaben eher kreativ oder kurativ vorgehen? Soll ich einen eigenen Zugang erdenken oder kann auf bestehenden Lösungen aufgesetzt werden?
- Welche eher konservativen und progressiven Möglichkeiten bieten sich?
- Was könnte bei meiner wissenschaftlichen Arbeit im Vergleich zu bestehenden Arbeiten hinzugefügt oder weggenommen, was mehr und was weniger getan werden?
- Welche inkrementellen, radikalen oder gar disruptiven Ideen erscheinen möglich?

## DEFINITION VON ZIELEN

- Wie lautet das genaue Ziel meines Vorhabens?
- Was ist nicht Ziel des Vorhabens?
- Wie viele Ziele gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Wie soll über Ziele entschieden werden?
- Welcher Wunsch steckt meines Erachtens hinter dem konkreten Ziel des Vorhabens?
- Was will ich wirklich mit diesem Vorhaben erreichen? Was will ich nicht? Was will ich unbedingt, was ist optional? Womit könnte ich andere begeistern, womit verärgern? Was will ich ausdrücklich bei diesem Vorhaben vermeiden und wonach suche ich?
- Wenn wir uns vorstellen, dass das letztliche Ziel des Vorhabens einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?
- Woran würde ich feststellen, dass ein Zwischen- oder Endziel erreicht worden ist? Woran würden andere dies erkennen? Und was wäre dann insgesamt anders?
- Wie zuversichtlich bin ich, das Ziel des Vorhabens zu erreichen?

- Für wie wahrscheinlich halte ich den Erfolg des Vorhabens? Wenn ich mich in die Rolle von anderen versetze – für wie wahrscheinlich halten andere den Erfolg?
- Wie zuversichtlich bin ich unter den gegebenen Umständen, das Ziel des Vorhabens zu erreichen?
- Ab wann will ich mit dem Vorhaben konkret beginnen?
- Wann glaube ich, dass ein guter Zeitpunkt wäre für Zwischen- oder Endziele des Vorhabens?
- Für wie wahrscheinlich halte ich es, diese Zwischen- oder Endziele zu diesen Zeitpunkten zu erreichen?
- Für wen soll das Innovationsvorhaben welche Ergebnisse liefern (Auftraggeber, Kunde, Klient/Leistungsempfänger)?
- Für welchen Beitrag zum Ergebnis ist wer konkret verantwortlich?
- Welcher Output für die Wissenschaft soll konkret erreicht werden?
- Welcher Outcome für andere soziale Systeme (Politik, Wirtschaft, Kultur etc.) soll konkret erreicht werden?
- Welcher Outflow für die Gesamtgesellschaft soll konkret erreicht werden?

## DEFINITION VON STRATEGIEN

### Allgemeine Fragen zur Strategie

- Welche Lösungsansätze bzw. generellen Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele des Vorhabens? Welche Lösungsansätze liegen nahe? Welche kreativen Ansätze wären möglich? Was tun andere? Was sagt die Wissenschaft? Was sagt die Praxis?
- Wie sehen die bisherigen Überlegungen zur Problemlösung aus?
- Was wird bereits getan, auf was könnte aufgesetzt werden?
- Welche Kriterien muss eine gute Lösung erfüllen?
- Worauf legt wer (Betreuer einer Arbeit, Sponsor, Forschungsorganisation, Auftraggeber einer Forschung etc.) Wert (schnelle Lösung, „beste“ Lösung“ etc.)?

- Welche Lösungsansätze werden aus welchen Überlegungen heraus favorisiert? Welche sollen ausgeblendet werden? Wie soll über Lösungsansätze entschieden werden?
- Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Ziele des Vorhabens? Wer oder was kann diese Erfolgsfaktoren sicherstellen?
- Welche konkreten Lösungsansätze bzw. konkreten Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele des Vorhabens?

### Spezielle Fragen zur Forschungsstrategie

- Kann ich die zugrundeliegenden Gedanken meiner Arbeit deutlich zusammenfassen?
- Habe ich bei der Formulierung meiner Forschungsfrage (und meiner Hypothesen) darauf geachtet, dass diese operationalisierbar ist und eindeutig von mir beantwortet werden kann?
- Habe ich im Rahmen der Literaturrecherche darauf geachtet, dass keine Verzerrung entstanden ist (durch zu starken Fokus auf bestimmte Autoren, Zeitschriften, Verlage...)?
- Habe ich alle für meine Forschungsfrage relevanten Begrifflichkeiten und Konzepte definiert?
- Habe ich auf Theorien und Modelle Bezug genommen, welche für meine Forschungsfrage relevant sind?
- Habe ich den aktuellen Stand der Forschung wiedergegeben?
- Wurden die Entscheidungen für bestimmte Definitionen und Theorien nachvollziehbar beschrieben?
- Welche Modelle zielen auf die für meine Forschungsfrage relevanten Aspekte/Inhalte ab?
- Hilft mir das ausgewählte Modell bei der Beantwortung meiner Forschungsfrage bzw. erhalte ich nach der Durchführung meiner Analyse genau jene Antworten, welche ich mir erhofft habe?
- Kann ich meine Modellauswahl ausreichend und für Außenstehende nachvollziehbar begründen?
- Habe ich die Vor- und Nachteile des Modells anhand einer Literaturrecherche herausgearbeitet und anschließend abgewogen?

- Muss ich das Modell anpassen, damit es zur Beantwortung meiner Forschungsfrage geeignet ist, oder eignet sich ein anderes Modell noch besser?
- Habe ich begründet, warum ich ein bestimmtes Vorgehen ausgewählt habe und welche Ausschlusskriterien dazu führten, dass ich andere Methoden nicht verwendet habe?
- Habe ich Datenerhebungsmethoden gewählt, welche zu meinem Modell passen?
- Wurde die Datenerhebung so beschrieben, dass ein Außenstehender jeden Schritt meines Vorgehens und meine Rolle bei der Datenerhebung nachvollziehen kann?
- Ist für meine Datenerhebungsmethode ein Pretest nötig (z.B. ein Interviewleitfaden erstellt wurde)?
- Ist eine Teilerhebung oder eine Totalerhebung die richtige Wahl?
- Befrage ich jene Personen (im Rahmen einer Dokumentenanalyse auch: Durchsuche ich jene Dokumente...), die für meine Zwecke die nützlichsten und verlässlichsten Informationen bereithalten? Habe ich nachvollziehbare Kriterien festgelegt, welche ich meiner Auswahl zugrunde gelegt habe?
- Habe ich beispielsweise bei einer groß angelegten, quantitativen Umfrage auf Repräsentativität geachtet?
- Kann ich sicher sein, dass ich genug Personen in meine Erhebung eingebunden habe bzw. kann ich sicher sein, dass keine weiteren Ansichten hinzukommen würden, wenn ich weitere Personen befragen würde?

## UMSETZUNG DER STRATEGIE

### Projektmanagement

- Welche Instrumente des Projektmanagements stehen im Vordergrund?
- Was wird bei diesem Projekt anders gemacht als bei anderen Projekten?
- Wie sieht der Projektstrukturplan aus?
- Welche Haupt- und Teilaufgaben gibt es?

- Was sind Anlässe zum Feiern?
- Welche Etappenziele sind wichtig?
- Gibt es Review-Punkte, Stop-or-Go-Punkte, Point-of-no-Return-Punkte?
- Gibt es Termine für Zwischenergebnisse, wichtige Entscheidungen, sicht- und messbare Erfolge?
- Wann startet das Innovationsvorhaben tatsächlich? Was wird dafür benötigt? (z.B. Vorbereitungen, Dokumente, Freigaben)
- Wann ist das Innovationsvorhaben wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt? (z.B. Dokumente, Freigaben)
- Wie flexibel sind die Start- und Endtermine des Innovationsvorhabens? Wie flexibel sind die Termine der Meilensteine?

### Projektorganisation

- Wer ist im Kernteam? Wer ist im erweiterten Team?
- Wer ist notwendig für die Planung des Innovationsvorhabens? Und wer ist notwendig für dessen Umsetzung?
- Wer ist Projektleiter/Projektmanager?
- Was ist die konkrete Rolle der Beteiligten im Projekt?
- Wer entscheidet über was im Projekt?
- Um welche Themen-/Aufgabenbereiche muss sich das Projektteam kümmern? Was sind Bestandteile dieser Themen-/Aufgabenbereiche? Was ist nicht mehr in der Verantwortung des Projektteams?
- Wer sind die verantwortlichen Personen für welche Themen-/Aufgabenbereiche? Wer soll in welchem Bereich grundsätzlich eingesetzt werden?
- Welches Budget steht zur Verfügung? Welches Budget wird benötigt?
- Welche Personen werden mit welcher Kapazität ausgestattet?
- Wie erfolgt die Steuerung von Budget und Ressourcen?

- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche Ressourcen werden benötigt?
- Welche Projektarbeitsräume, Besprechungsräume (vor Ort/virtuell), Arbeitsmittel (inklusive Software), Materialien stehen zur Verfügung?
- Wie können und sollen diese Ressourcen eingesetzt werden?
- Was zeichnet die Projektorganisation aus?
- Wie kommuniziert man innerhalb des Teams? In welchem Rhythmus?
- Wie kann die Motivation des Teams hochgehalten werden?
- Wie können Konflikte im Team erkannt und gelöst werden?
- Wird die Aufgaben- und Rollenverteilung akzeptiert?
- Wie ist das Wissensmanagement innerhalb des Teams organisiert?
- Wie können externe Wissensquellen/Netzwerke eingebunden werden?
- Wer ist für den Betrieb/die Nachprojektphase verantwortlich?

### Projektkommunikation

- Welche regelmäßigen Kommunikationspunkte gibt es für welche Zielgruppe, mit welchen Medien und welchen Inhalten?
- Wie sehen Eskalationspfade aus?
- Welche Kommunikationswege gibt es im Krisenfall?

### Umgang mit Risiken und Chancen

- Wie soll grundsätzlich mit Risiken und Chancen verfahren werden?
- Wie werden Risiken und Chancen beobachtet?
- Welche Vermeidungs- und Notfallpläne existieren für welches Risiko? Welche Pläne existieren beim Eintreten besonders günstiger Gelegenheiten?

- Welche Risiken und Chancen werden warum aktiv angegangen? Welche Risiken und Chancen werden warum ohne eigenes Zutun in Kauf genommen?

### Forschungsstrategie

- Ermöglichen die gewählten Rahmenbedingungen (z.B. Räumlichkeiten, in denen Interviews durchgeführt werden) eine ungestörte Datenerhebung?
- Funktioniert die benötigte Technik (z. B. Aufnahmegerät für Interviews, Online-Umfrage-Tool), damit eine Umfrage durchgeführt werden kann bzw. Daten gespeichert werden können?
- Wurden mögliche Hinweistexte (z. B. in schriftlichen Befragungen) so formuliert, dass der Befragte weiß, was zu tun ist?
- Wurden Befragungsteilnehmern Hinweise auf den Datenschutz gegeben?
- Für den Fall, dass ich keine Technik nutze (z. B. im Zuge einer Beobachtung): Achte ich stets darauf, dass ich in mein Protokoll alle Angaben aufnehme und keine Daten aufgrund von Vorannahmen ausklammere, beziehungsweise dass meine Wahrnehmung mein Protokoll nicht zu stark beeinflusst? Verzichte ich bei der Protokollführung auf eine Interpretation?
- Achte ich stets darauf, die Befragten nicht durch Bemerkungen, Körpersprache etc. zu beeinflussen bzw. verhindere ich, dass sich die Befragten gegenseitig beeinflussen?
- Kann ich selbst meine quantitativen Daten statistisch auswerten?
- Brauche ich hier gegebenenfalls Unterstützung?
- Nutze ich für meine qualitative Auswertung Kriterien? Habe ich bedacht, dass für eine möglichst objektive Auswertung qualitativer Daten eine weitere Person einbezogen werden sollte?
- Dokumentiere ich die Vorgehensweise meiner Auswertung nachvollziehbar und reproduzierbar?
- Achte ich bei der Ergebnispräsentation auf Verständlichkeit und Anschaulichkeit (wo sinnvoll mithilfe von Grafiken etc.)?

- Achte ich darauf, die Ergebnisse ohne Interpretation wiederzugeben?
- Inwiefern beantworten die ausgewerteten Daten die Forschungsfrage?
- Werden Unterschiede über-/unterinterpretiert?
- Sind die gezogenen Schlüsse plausibel bzw. überhaupt zulässig?
- Gibt es in Sekundärliteratur, welche mir hilft meine Ergebnisse zu interpretieren?
- Werden die Ergebnisse richtig miteinander verglichen (richtig bedeutet: vergleichbare Zielgruppe, vergleichbarer Zeitraum, vergleichbare Fragestellung)?
- Falls eine Hypothese formuliert wurde: Entsprechen oder widersprechen die ausgewerteten Daten meiner zuvor formulierten Hypothese?

## ÜBERPRÜFUNG DER ZWECK- UND ZIELERREICHUNG

- Konnte ich meine Forschungsfrage beantworten?
- Wie stehen meine Ergebnisse zu bisherigen Ergebnissen, Theorien und Annahmen?
- Wird meine Analyse den Gütekriterien von Forschung gerecht?
- Welche Aspekte meines Vorgehens würde ich rückblickend ändern, da sie dazu geführt haben, dass die Ergebnisse meiner Analyse nicht von optimaler Qualität sind?
- Welche Alternativen für mein Vorgehen hätte es gegeben und welche Auswirkung hätten diese Alternativen auf meine Ergebnisse gehabt?
- Was sind die Auswirkungen des Vorhabens aus Sicht des Inputs (was wurde an Ressourcen hineingesteckt), Outputs (unmittelbare Auswirkungen), Outcomes (mittelbare Wirkungen) und Outflows (Gesamtauswirkungen)? Welche kleineren und größeren Rädchen werden durch das Vorhaben in Bewegung versetzt?
- Macht das Vorhaben eher Sinn aus Sicht des Outputs, des Outcomes oder des Outflows?

- Macht das Vorhaben eher Sinn aus Sicht einer kurz-, mittel- oder langfristigen Perspektive?
- Wie kann ich den Erfolg des Vorhabens zwischendurch und am Ende messen?
- Was ist der mittel- und langfristige Impact des Vorhabens? Wird man die Ergebnisse des Vorhabens in 3/5/10 Jahren immer noch spüren?
- Was mache ich, was machen andere mit den Ergebnissen und Erkenntnissen dieses Vorhabens? Wie kann ich weitermachen mit weiteren Vorhaben?
- Welche intendierten sowie unintendierten Folgen hat das Vorhaben für die Umwelt (Stakeholder, Gesellschaft, Menschheit, Planet, Nachwelt)? Welche Verantwortung ergibt sich hieraus?

## NEUEINTRITT IN EIN ANSCHLIESSENDES PROJEKT

- Welche allgemeinen Erkenntnisse, „lessons learned“, „Manöverkritik“ ergeben sich aus dem Innovationsprojekt?
- Was würde ich genauso oder anders machen bei einem vergleichbaren Vorhaben?
- Was hat mich besonders erstaunt bei der Umsetzung dieses Vorhabens?
- Worauf kann ich besonders stolz sein bei der Umsetzung dieses Vorhabens?
- Was könnten andere daraus lernen, wie das Vorhaben umgesetzt worden ist?
- Wie kann ich bei mir und anderen das Bewusstsein für die Relevanz solcher Vorhaben aufrechterhalten und/oder noch weiter steigern?

# DAS PROJEKT „UMSETZUNG EINER INNOVATION“

## ZWECKSETZUNG

### Baustellen und Gelegenheiten sowie Bedürfnisse und Wünsche

- Wie schätzen wir die Situation meiner Organisation ein, wenn wir über die Gegenwart und Zukunft der „großen weiten Welt“ nachdenken? Die freilich aufs engste miteinander verwobene „große weite Welt“ kann kategorisiert werden in: Natur, Gesellschaft, Kultur, Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Medien, Technologie.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die Gegenwart und Zukunft der sie umgebenden Märkte nachdenken? Die umgebenden Märkte können kategorisiert werden in: Absatzmärkte, Beschaffungsmärkte, Investitionsgütermärkte, Arbeitsmärkte, Dienstleistungsmärkte, Kapitalmärkte, Devisenmärkte, Immobilienmärkte, Komplementärmärkte.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die die Gegenwart und Zukunft der anderen Mitspieler nachdenken? Die anderen Mitspieler können kategorisiert werden in: tatsächliche Wettbewerber, mögliche Wettbewerber, Substitute, Kompensationsobjekte, Kooperationspartner, Lieferanten, Netzwerke, Cluster, Stakeholder.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über deren gegenwärtige und mögliche Strukturen, Prozesse und Haltungen nachdenken? Die Strukturen, Prozesse und Haltungen können kategorisiert werden in: Produktionsmethoden, Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, Arbeits- und Vorgehensweisen, digitale und „analoge“ Infrastrukturen, Regelungen für Arbeit und Arbeitsorganisation, Kultur, Identität, Werte, Normen, Regeln, Standards und Denk- und Verhaltensmuster.
- Wie schätzen wir die derzeitige Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die gegenwärtigen und möglichen Elemente der Wertschöpfung nachdenken? Die Elemente der Wertschöpfung können kategorisiert werden in: Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell.

- Welche von außen an die Organisation herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten sehen wir, wenn wir die die Strukturen und Prozesse unserer Organisation betrachten vor dem Hintergrund der Welt, der umgebenden Märkte, den anderen Mitspielern?
- Welche aus der Organisation selbst stammenden Bedürfnisse und Wünsche sehen wir, wenn wir die Strukturen und Prozesse unserer Organisation betrachten vor dem Hintergrund der Welt, der umgebenden Märkte, den anderen Mitspielern?
- Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation mit ihren bestehenden Mitteln und Wegen die von außen herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen könnte? Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation neue Mittel und Wege benötigt, um diese von außen herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen zu können?
- Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation mit ihren bestehenden Mitteln und Wegen die von ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen könnte? Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation neue Mittel und Wege benötigt, um die von ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen zu können?
- Falls neue Mittel und Wege benötigt werden: Was könnte oder sollte mehr, was weniger, was nicht mehr und was neu in der Organisation gemacht werden?

### Ausrichtung und Auslöser

- Welche Ideen für mögliche Vorhaben ergeben sich aus den Baustellen und Gelegenheiten, Wünschen und Bedürfnissen?
- Wie soll darüber entschieden werden, welche dieser Ideen weiterverfolgt werden soll?
- Wie viele Ideen gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Wie zuversichtlich sind wir, diese Ideen anzugehen? Was gibt uns diese Zuversicht?
- Wie wahrscheinlich halten wir es, diese Ideen anzugehen? Was sagt die Bewertung dieser Wahrscheinlichkeit über uns aus?

- Wie sinnvoll halten wir es, diese Ideen anzugehen? Wozu ist das sinnvoll? Was sind unsere zugrundeliegenden Wünsche, Bedürfnisse, Werte, Hoffnungen?
- Wie notwendig halten wir es, diese Ideen anzugehen? Was hat uns bisher zurückgehalten, uns dieser Idee anzunehmen? Wie viel Zeit haben wir, die Beschäftigung noch aufzuschieben und welche Konsequenzen hätte das?
- Ab wann wollen wir uns weiter mit diesen Ideen beschäftigen?
- Wer soll sich weiter mit dieser Idee beschäftigen? Wird es der Idee gerecht, dass sich bestimmte Gruppen und Personen damit beschäftigen? Wird es den Gruppen und Personen gerecht, dass sie sich mit einer bestimmten Idee beschäftigen?
- Wie viel Ressourcen wollen/können/sollten wir aufwenden, um uns mit einer Idee für ein Vorhaben zu beschäftigen?
- Wie lauten die expliziten und der impliziten Zwecke, die hinter diesen Ideen für Vorhaben stecken?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil möglicher Vorhaben?
- Warum beschäftigen wir uns überhaupt mit dem Thema „Innovation“ im Allgemeinen und bestimmten Ideen für Innovationsvorhaben im Speziellen?
- Welche Absichten stecken hinter diesen Ideen für bestimmte Vorhaben?
- Was ist der Auslöser hinter diesen Ideen für bestimmte Vorhaben?
- Würden wir mögliche Vorhaben aus Lust angehen, aus einer Not heraus, zur Ergreifung einer bestimmten Gelegenheit oder aus einer völlig freien Zwecksetzung?
- Dienen mögliche Vorhaben, um von etwas/jemandem wegzukommen oder zu etwas/jemandem hinzugelangen?
- Dienen mögliche Vorhaben dazu, etwas Neues zu entwickeln, etwas Bestehendes zu entwickeln oder zu vervollkommen?
- Warum wären uns diese möglichen Vorhaben wichtig und bedeutsam? Für wen wären diese Vorhaben noch wichtig und bedeutsam?

- Inwiefern würden diese Entwicklungen unsere Zukunft verändern? Inwiefern würden diese Vorhaben die Zukunft anderer verändern?
- Wer wäre der „Auftraggeber“ eines bestimmten Vorhabens? Läge der Auslöser für unsere Vorhaben bei uns oder bei anderen? Was bedeutet das für ein bestimmtes Vorhaben?
- Angenommen der Auslöser für eine bestimmte Gestaltung läge bei anderen – welche Erwartungen wurden hier offen ausgesprochen und welche Erwartungen vermuten wir, blieben eher unausgesprochen?
- Dienen mögliche Innovationsvorhaben, um etwas Bestehendes zu erhalten, zu erneuern? Oder dienen mögliche Innovationsvorhaben dazu, sich von etwas Bestehendem zu verabschieden, dieses zu ersetzen?
- Dienen mögliche Innovationsvorhaben der nachhaltigen Entwicklung der Organisation oder der Nutzung einer vorübergehenden Chance?
- Inwiefern würden bestimmte Innovationsvorhaben die Zukunft unserer Organisation verändern? Inwiefern würde diese Entwicklung die Zukunft der Welt außerhalb unserer Organisation verändern?
- Wie soll die „Welt“ aussehen, wenn ein bestimmtes Vorhaben erfolgreich umgesetzt worden ist?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil bestimmter Vorhaben?

## Mindset

- Wie verstehen wir Innovation?
- Haben wir ein eher enges Verständnis vom Begriff „Innovation“, d.h. verwenden wir z.B. Innovation alleine im Zusammenhang mit neuer Technik/Technologie? Oder haben wir eher ein weites Verständnis vom Begriff „Innovation“, d.h. verwende ich z.B. Innovation im Zusammenhang mit neuen Prozessen, Strukturen, Denk- und Herangehensweisen, Dingen? Ist dieses Verständnis eher förderlich oder hinderlich?

- Sehen wir Innovation allgemein als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?
- Sehen wir die angedachten möglichen Innovationsvorhaben speziell als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?

## IST-SITUATION ANALYSIEREN

- Welche Idee für ein Vorhaben steht im Vordergrund?
- Welches Problem soll durch das Innovationsvorhaben gelöst werden? Welche Chance soll durch das Innovationsvorhaben genutzt werden?
- Wie ist das zu lösende Problem/die zu nutzende Chance theoretisch einzuordnen?
- Wie stellt sich die Ausgangssituation dar? Worin besteht das Problem/die Chance? Was ist Umfang und Ausmaß des Problems/der Chance?
- Was sind die Ursachen, Auslöser und Hintergründe des zu lösenden Problems/der zu nutzenden Chance?
- Wann und wie ist das Problem/die Chance zuerst aufgetreten? Wer hat das zugrunde liegende Phänomen zuerst als Problem/Chance bezeichnet? Wer danach? Und dann?
- Was gab es damals bei der ersten Wahrnehmung des Problems/der Chance als Besonderheiten? Waren die Reaktionen damals anders als heute?
- Was ist die Geschichte des Problems/der Chance?
- Haben wir alle dieselbe Wahrnehmung der Realität des Problems/der Chance?
- Wenn wir uns vorstellen, dass die zugrundeliegende Problematik für das Innovationsvorhaben einen Titel hätte, wie würde dieser lauten? Wenn wir uns vorstellen, dass dieses Innovationsvorhaben selbst einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?

## RAHMENBEDINGUNGEN ANALYSIEREN

### Interne Umwelt

- Welche unserer Handlungsmuster, Kognitionen und Emotionen sind für das Innovationsvorhaben förderlich? Wo stehen sich die Beteiligten selbst im Weg?
- Wie steht es um unsere Bereitschaft, für uns und andere Verantwortung zu übernehmen?
- Wie viel Zeit, Geld und Energie wollen und können wir in das Vorhaben investieren?
- Eine Innovation könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus unserer Sicht etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Gibt es in unserer Organisation selbst konkurrierende/antagonistische „Teile“, die sich daher als mögliche interne Konfliktparteien oder Barrieren für diese Entwicklung zeigen? Was könnten diese Teile wollen und wie könnte unsere Organisation diesen konstruktiv begegnen?
- Wo mutmaßen wir die Grenzen des Möglichen für dieses Innovationsvorhaben? Warum sehen wir hier vermeintliche Grenzen und würde jemand anderes diese ebenso wahrnehmen?
- Was hat uns bisher noch aufgehalten, dieses Innovationsvorhaben anzugehen?
- Was motiviert uns, dieses Innovationsvorhaben jetzt anzugehen?
- Mit welcher Gefühlslage gehen wir das Innovationsvorhaben an und was glauben wir, wie sich diese im Laufe der Entwicklung verändern wird?
- Hatten wir in unserer Vergangenheit ähnliche Vorhaben oder Initiativen? Auf welche Dinge können wir aufbauen?
- Welche Erfahrung haben wir allgemein mit Innovation und speziell mit diesem Innovationsvorhaben?

### Nahe Umwelt

- Welche unserer Beziehungs- und Interaktionsmuster im sozialen Kontext sind förderlich für das Innovationsvorhaben? Wie steht

es um unsere Bereitschaft, auf andere zuzugehen? Wo stehen wir uns selbst im Weg?

- Wie sind wir eingebunden in ein stabiles soziales Netz innerhalb unserer Organisation?
- Welche Beziehungs- und Interaktionsmuster der Organisation sind förderlich für die Innovation? Wie steht es um die Bereitschaft der Organisation, auf andere zuzugehen? Wo steht sie sich selbst im Weg?
- Wie ist die Organisation eingebunden in ein stabiles soziales Netz innerhalb der Gesellschaft?
- Welche Hilfsmittel und Helfer im Umfeld der Organisation könnten das Vorhaben unterstützen?
- Wie und als wen/was sieht die nahe Umwelt die Organisation (Partner, Konkurrenten, Stakeholder, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Familie von Mitarbeitern etc.)?
- Wer findet es gut, dass die Organisation sich entwickeln will? Wer unterstützt die Organisation? Für wen wäre es gut, wenn die Organisation sich entwickelt? Wer findet es eher schlecht? Wer behindert die Organisation? Für wen könnte es schlecht sein, wenn sich die Organisation entwickelt?
- Welche Hilfsmittel und Helfer im Umfeld der Organisation könnten das Vorhaben unterstützen?
- Wer ist beim Innovationsvorhaben dabei/wer sollte dabei sein?
- Eine Innovation könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus Sicht von anderen etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Was könnte das sein und wer könnte sich daher als eine mögliche externe Konfliktpartei oder Barriere für eine Innovation zeigen? Was könnten diese Organisationen/Gemeinschaften/Personen wollen und wie könnten wir diesen konstruktiv begegnen?

## Ferne Umwelt

- Gibt es bekannte Trends, Kräfte, Bedingungen, Ereignisse und Menschen, die das Innovationsvorhaben beeinflussen?

- Welche unsicheren bzw. ungewissen Ereignisse würden, im Falle ihres Eintretens, den Erfolg des Innovationsvorhabens gefährden beziehungsweise beflügeln?
- Wer/was unterstützt das Innovationsvorhaben? Wer/was behindert es?
- Wie sind Einstellung und Einfluss der Stakeholder einzuschätzen (Mitarbeiter und Kollegen, Manager, Eigentümer, Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Gesellschaft, „Natur“ und deren Verteidiger und Fürsprecher, Politik/Staat, NGO)?
- Wer sind die wichtigsten Partner, die nötig sind, um die Arbeitspakete und somit das finale Ergebnis liefern zu können?
- Benötigt man Netzwerke, Cluster oder andere externe Partner für die Umsetzung des Innovationsvorhabens?

## ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE

- Was sehen wir, wenn wir alle Erkenntnisse und Analysen übereinanderlegen? Welches Gesamtbild ergibt sich uns?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts, für die Gestaltung einer neuen Dienstleistung, für die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung neuer Produktionsmethoden, neuer Services und neuer Geschäftsprozesse?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung neuer Märkte?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung neuer Organisationsstrukturen und für die Gestaltung neuer Kooperationen?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung neuer Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen?

- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung neuer an Geld-, Kredit- und Kapitalmärkten bisher nicht verfügbaren Anlage- und Finanzierungsinstrumenten?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung weiterer neuer Strukturen, Prozesse, Haltungen und Elemente der Wertschöpfung?
- Welche Stärken bzw. Kernkompetenzen sehen wir? Was tut die Organisation richtig gut? Welche Ressourcen hat sie bereits jetzt, welche könnte sie mobilisieren?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten bzw. Schwächen hat die Organisation? Wo steht sich die Organisation selbst im Weg? Wo sehen wir trotz möglicher Schwächen dennoch Ausnahmen dafür, dass Dinge gut klappen?
- Was sind äußere Umstände, von denen die Organisation profitieren könnte? Was sind äußere Umstände, die der Organisation schaden könnten?
- Welche Bedürfnisse und Erwartungen sehen wir im Inneren und im Äußeren der Organisation?
- Was könnte die Organisation sein? Für was möchte die Organisation bekannt sein? Welche Resultate sind bereits auf dem Weg zu dieser Vision erreicht worden? Auf was könnte die Organisation aufbauen?
- Liegt die Lösung eher in einem kreativen oder kurativen Vorgehen? Sollen eigene Lösungen erdacht werden oder kann auf bestehenden Lösungen aufgesetzt werden?
- Welche strategischen Optionen ergeben sich aus dem Gesamtbild?
- Welche defensiven und offensiven Möglichkeiten bieten sich?
- Was könnte hinzugefügt oder weggenommen, was in Zukunft mehr und was weniger getan werden?
- Welche inkrementellen, radikalen oder gar disruptiven Ideen erscheinen möglich?

## DEFINITION VON ZIELEN

- Wie lautet das genaue Ziel des Innovationsvorhabens?
- Für wen soll das Innovationsvorhaben welche Ergebnisse liefern (Auftraggeber, Kunde, Klient/Leistungsempfänger)?
- Für welchen Beitrag zum Ergebnis ist wer konkret verantwortlich?
- Welcher Output soll konkret erreicht werden (unmittelbar messbarer Nutzen, der durch die Ergebnisse entsteht)?
- Welcher Outcome soll konkret erreicht werden, d.h. welcher messbare Nutzen soll erzielt werden für andere organisatorische Ebenen (z.B. Teams, Abteilungen, Bereiche, Gesamtunternehmen), für mögliche Partner (Netzwerke, Cluster) und für mögliche Stakeholder?
- Was ist nicht Ziel des Innovationsvorhabens?
- Wie soll über Ziele entschieden werden?
- Angenommen wir wollen durch das Innovationsvorhaben erreichen, dass die Organisation etwas nicht mehr tut, denkt, fühlt, sagt – was möchte/sollte die Organisation stattdessen tun, denken, fühlen, sagen?
- Was würde die Organisation konkret anders sagen, tun, denken, fühlen, wenn das Innovationsvorhaben erfolgreich abgeschlossen worden ist? Wie würden andere in dieser Situation auf die Organisation reagieren, was würden sie tun, sagen, denken? Was wäre insgesamt anders?
- Wie viele Ziele gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Welcher Wunsch steckt unseres Erachtens hinter dem konkreten Ziel des Innovationsvorhabens?
- Was wollen wir wirklich mit diesem Innovationsvorhaben erreichen? Was wollen wir nicht? Was wollen wir unbedingt, was ist optional? Womit könnten wir andere begeistern, womit verärgern? Was wollen wir ausdrücklich bei diesem Innovationsvorhaben vermeiden und wonach suche ich?
- Wenn wir uns vorstellen, dass das letztliche Ziel des Innovationsvorhabens einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?

- Woran würden wir feststellen, dass ein Zwischen- oder Endziel erreicht worden ist? Woran würden andere dies erkennen? Und was wäre dann insgesamt anders?
- Wie zuversichtlich sind wir, das Ziel des Innovationsvorhabens zu erreichen?
- Mit dem Innovationsvorhaben geht für manche mitunter die Sorge einher, dass sich etwas Gutes, Schönes, Liebgewonnenes, Nützliches verändern könnte? Was soll hier keinesfalls verändert werden?
- Für wie wahrscheinlich halten wir den Erfolg des Innovationsvorhabens? Wenn wir uns in die Rolle von anderen versetzen – für wie wahrscheinlich halten andere den Erfolg?
- Wie zuversichtlich sind wir unter den gegebenen Umständen, das Ziel des Innovationsvorhabens zu erreichen?
- Ab wann wollen wir mit dem Innovationsvorhaben beginnen?
- Wann glauben wir, dass ein guter Zeitpunkt wäre für Zwischen- oder Endziele für das Innovationsvorhaben?
- Für wie wahrscheinlich halten wir es, diese Zwischen- oder Endziele zu diesen Zeitpunkten zu erreichen?

## DEFINITION VON STRATEGIEN

- Welche Lösungsansätze bzw. generellen Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele des Innovationsvorhabens? Welche Lösungsansätze liegen nahe? Welche kreativen Ansätze wären möglich? Was tun andere? Was sagt die Wissenschaft? Was sagt die Praxis?
- Wie sehen die bisherigen Überlegungen zur Problemlösung aus?
- Was wird bereits getan, auf was könnte aufgesetzt werden?
- Welche Kriterien muss eine gute Lösung erfüllen?
- Worauf legt wer (Kunde, Sponsor, andere Stakeholder, Projektteam etc.) Wert (schnelle Lösung, „beste“ Lösung“ etc.)?
- Welche Lösungsansätze werden aus welchen Überlegungen heraus favorisiert? Welche sollen ausgeblendet werden? Wie soll über Lösungsansätze entschieden werden?

- Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Ziele des Innovationsvorhabens? Wer oder was kann diese Erfolgsfaktoren sicherstellen?
- Welche konkreten Lösungsansätze bzw. konkreten Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele des Innovationsvorhabens?

## UMSETZUNG DER STRATEGIE

### Projektmanagement

- Welche Instrumente des Projektmanagements stehen im Vordergrund?
- Was wird bei diesem Projekt anders gemacht als bei anderen Projekten?
- Wie sieht der Projektstrukturplan aus?
- Welche Haupt- und Teilaufgaben gibt es?
- Was sind Anlässe zum Feiern?
- Welche Etappenziele sind wichtig?
- Gibt es Review-Punkte, Stop-or-Go-Punkte, Point-of-no-Return-Punkte?
- Gibt es Termine für Zwischenergebnisse, wichtige Entscheidungen, sicht- und messbare Erfolge?
- Wann startet das Innovationsvorhaben tatsächlich? Was wird dafür benötigt? (z.B. Vorbereitungen, Dokumente, Freigaben)
- Wann ist das Innovationsvorhaben wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt? (z.B. Dokumente, Freigaben)
- Wie flexibel sind die Start- und Endtermine des Innovationsvorhabens? Wie flexibel sind die Termine der Meilensteine?

### Projektorganisation

- Wer ist im Kernteam? Wer ist im erweiterten Team?
- Wer ist notwendig für die Planung des Innovationsvorhabens?
- Und wer ist notwendig für dessen Umsetzung?

- Wer ist Projektleiter/Projektmanager?
- Was ist die konkrete Rolle der Beteiligten im Projekt?
- Wer entscheidet über was im Projekt?
- Um welche Themen-/Aufgabenbereiche muss sich das Projektteam kümmern? Was sind Bestandteile dieser Themen-/Aufgabenbereiche? Was ist nicht mehr in der Verantwortung des Projektteams?
- Wer sind die verantwortlichen Personen für welche Themen-/Aufgabenbereiche? Wer soll in welchem Bereich grundsätzlich eingesetzt werden?
- Welches Budget steht zur Verfügung/wird benötigt?
- Welche Personen werden mit welcher Kapazität ausgestattet?
- Wie erfolgt die Steuerung von Budget und Ressourcen?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung/werden benötigt?
- Welche Projektarbeitsräume, Besprechungsräume (vor Ort/virtuell), Arbeitsmittel (inklusive Software), Materialien stehen zur Verfügung?
- Wie können und sollen diese Ressourcen eingesetzt werden?
- Was zeichnet die Projektorganisation aus?
- Wie kommuniziert man innerhalb des Teams? In welchem Rhythmus?
- Wie kann die Motivation des Teams hochgehalten werden?
- Wie können Konflikte im Team erkannt und gelöst werden?
- Wird die Aufgaben- und Rollenverteilung akzeptiert?
- Wie ist das Wissensmanagement innerhalb des Teams organisiert?
- Wie können externe Wissensquellen/Netzwerke eingebunden werden?
- Wer ist für den Betrieb/die Nachprojektphase verantwortlich?

## Projektkommunikation

- Welche regelmäßigen Kommunikationspunkte gibt es für welche Zielgruppe, mit welchen Medien und welchen Inhalten?
- Wie sehen Eskalationspfade aus?
- Welche Kommunikationswege gibt es im Krisenfall?

## Umgang mit Risiken und Chancen

- Wie soll grundsätzlich mit Risiken und Chancen verfahren werden?
- Wie werden Risiken und Chancen beobachtet?
- Welche Vermeidungs- und Notfallpläne existieren für welches Risiko? Welche Pläne existieren beim Eintreten besonders günstiger Gelegenheiten?
- Welche Risiken und Chancen werden warum aktiv angegangen? Welche Risiken und Chancen werden warum ohne eigenes Zutun in Kauf genommen?

## Change Management

- Verstehen alle von der Gestaltung Betroffenen das Warum und Wozu, den Hintergrund und das Ziel der mit diesem Innovationsvorhaben einhergehenden Gestaltung? Verstehen alle Betroffenen warum gerade diese Gestaltung und warum sie gerade jetzt notwendig bzw. sinnvoll ist?
- Existiert eine verständliche und nachvollziehbare Narration über den Ausgangspunkt, den Weg und das Ziel der mit dem Innovationsvorhaben geplanten Gestaltung? Existiert eine verständliche und nachvollziehbare Narration, was geschehen könnte, wenn man die Gestaltung nicht angeht?
- Verstehen alle von der Gestaltung Betroffenen, welche Art der Veränderung ansteht (Wandel, Wechsel, Evolution, Revolution) und welches Ausmaß die Gestaltung hat? Verstehen die Betroffenen die Art und den Umfang ihrer eigenen Betroffenheit von dieser Gestaltung?

- Verstehen die Betroffenen, welche Gestaltungen und welches Vorgehen bei der Umsetzung dieser Gestaltungen sich daraus ableiten?
- Stehen die übergeordneten Hierarchieebenen (vor allem die Unternehmensleitung) geschlossen hinter der Gestaltung? Besteht auf dieser Ebene Einigkeit über das Ziel und die Strategie, wie diese Gestaltung durchgeführt werden soll?
- Ist ein Team offiziell mit der Umsetzung der Gestaltung betraut worden? Ist das beauftragte Team mit aller notwendigen Kompetenz und Autorität ausgestattet? Sind für dieses Team und in diesem Team Rollen und Verantwortlichkeiten, Governance und Ressourcen geklärt?
- Wie zufrieden oder unzufrieden sind die von der Gestaltung Betroffenen mit dem aktuellen Zustand? Was ist aus Sicht der Betroffenen gut oder schlecht an der aktuellen Situation?
- Wie groß ist der zu erwartende Widerstand in der Organisation? Wer und/oder was ist die Quelle dieses Widerstands? Warum und wozu gibt es diesen Widerstand? Welche Möglichkeiten gibt es beim Umgang mit diesem Widerstand?
- Was in der Organisationskultur ist förderlich und was hinderlich für die Gestaltung?
- Wie viel und welche Erfahrung haben die von der Gestaltung Betroffenen bereits mit Veränderungen in der Vergangenheit gemacht? Inwieweit könnten diese die geplanten Gestaltungen fördern bzw. blockieren?
- Wollen und können die Führungskräfte in die Gestaltung hinein- führen und durch die Gestaltungen hindurchführen? Wollen und können die Führungskräfte nach der Gestaltung ihre Rolle als Führungskraft weiter ausfüllen?
- Wollen und können die Mitarbeiter die Gestaltungen umsetzen? Wollen und können die Mitarbeiter die neuen Strukturen und Prozesse ausführen?
- Wie wird sichergestellt, dass die von der Gestaltung Betroffenen regelmäßig und transparent über den Fortschritt der Gestaltungen informiert werden? Wie wird sichergestellt, dass mit den Betroffenen (Führungskräfte und Mitarbeiter) regelmäßig ein Dia-

log geführt wird? Wie hoch ist Bereitschaft der Betroffenen zu reflektieren und sich offen, ehrlich und deutlich auszutauschen?

- Was ist bei der geplanten Gestaltung gesetzt? Was ist partizipativ, d.h. in Zusammenarbeit und im Dialog mit den Betroffenen (Führungskräfte und Mitarbeiter) gestaltbar? Wann und wie konkret werden die Betroffenen eingebunden?

## ÜBERPRÜFUNG DER ZWECK- UND ZIELERREICHUNG

- Was sind die Auswirkungen des Innovationsvorhabens aus Sicht des Inputs (was wurde an Ressourcen hineingesteckt), Outputs (unmittelbare Auswirkungen), Outcomes (mittelbare Wirkungen) und Outflows (Gesamtauswirkungen)? Welche kleineren und größeren Rädchen werden durch das Innovationsvorhaben in Bewegung versetzt?
- Macht das Innovationsvorhaben eher Sinn aus Sicht des Outputs, des Outcomes oder des Outflows?
- Macht das Innovationsvorhaben eher Sinn aus Sicht einer kurz-, mittel- oder langfristigen Perspektive?
- Wie können wir den Erfolg des Innovationsvorhabens zwischen- und am Ende messen?
- Was ist der mittel- und langfristige Impact des Innovationsvorhabens? Wird die Organisation die Ergebnisse des Vorhabens in 3/5/10 Jahren immer noch spüren?
- Was macht die Organisation mit den Ergebnissen und Erkenntnissen dieses Vorhabens? Wie kann sie weitermachen mit weiteren Innovationsbestrebungen?
- Welche intendierten sowie unintendierten Folgen hat das Innovationsvorhaben für die Umwelt (Stakeholder, Gesellschaft, Menschheit, Planet, Nachwelt)? Welche Verantwortung ergibt sich hieraus?

## NEUEINTRITT IN EIN ANSCHLIESSENDES PROJEKT

- Welche allgemeinen Erkenntnisse, „lessons learned“, „Manöverkritik“ ergeben sich aus dem Innovationsprojekt?

- Was würde man genauso oder anders machen bei einem vergleichbaren Innovationsprojekt?
- Was hat besonders erstaunt bei der Umsetzung dieses Innovationsprojekts?
- Worauf kann man besonders stolz sein bei der Umsetzung dieses Innovationsprojekts?
- Was könnten andere daraus lernen, wie das Innovationsprojekt umgesetzt worden ist?
- Wie kann das Bewusstsein für die Relevanz von Innovationen aufrechterhalten und/oder noch weiter gesteigert werden?

## **DAS PROJEKT „DURCHFÜHRUNG EINER TRANSFORMATION“**

### **ZWECKSETZUNG**

#### **Baustellen und Gelegenheiten sowie Bedürfnisse und Wünsche**

- Wie schätzen wir die Situation meiner Organisation ein, wenn wir über die Gegenwart und Zukunft der „großen weiten Welt“ nachdenken? Die freilich aufs engste miteinander verwobene „große weite Welt“ kann kategorisiert werden in: Natur, Gesellschaft, Kultur, Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Medien, Technologie.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die Gegenwart und Zukunft der sie umgebenden Märkte nachdenken? Die umgebenden Märkte können kategorisiert werden in: Absatzmärkte, Beschaffungsmärkte, Investitionsgütermärkte, Arbeitsmärkte, Dienstleistungsmärkte, Kapitalmärkte, Devisenmärkte, Immobilienmärkte, Komplementärmärkte.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die die Gegenwart und Zukunft der anderen Mitspieler nachdenken? Die anderen Mitspieler können kategorisiert werden in: tatsächliche Wettbewerber, mögliche Wettbewerber, Substitute, Kompensationsobjekte, Kooperationspartner, Lieferanten, Netzwerke, Cluster, Stakeholder.

- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über deren gegenwärtige und mögliche Strukturen, Prozesse und Haltungen nachdenken? Die Strukturen, Prozesse und Haltungen können kategorisiert werden in: Produktionsmethoden, Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, Arbeits- und Vorgehensweisen, digitale und „analoge“ Infrastrukturen, Regelungen für Arbeit und Arbeitsorganisation, Kultur, Identität, Werte, Normen, Regeln, Standards sowie Denk- und Verhaltensmuster.
- Wie schätzen wir die derzeitige Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die gegenwärtigen und möglichen Elemente der Wertschöpfung nachdenken? Die Elemente der Wertschöpfung können kategorisiert werden in: Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell.
- Welche von außen an die Organisation herangetragen Baustellen und Gelegenheiten sehen wir, wenn wir die die Strukturen und Prozesse unserer Organisation betrachten vor dem Hintergrund der Welt, der umgebenden Märkte, anderen Mitspieler?
- Welche aus der Organisation selbst stammenden Bedürfnisse und Wünsche sehen wir, wenn wir die Strukturen und Prozesse unserer Organisation betrachten vor dem Hintergrund der Welt, der umgebenden Märkte, den anderen Mitspielern?
- Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation mit ihren bestehenden Mitteln und Wegen die von außen herangetragen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen könnte? Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation neue Mittel und Wege benötigt, um diese von außen herangetragen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen zu können?
- Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation mit ihren bestehenden Mitteln und Wegen die von ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen könnte? Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation neue Mittel und Wege benötigt, um die von ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen zu können?
- Falls neue Mittel und Wege benötigt werden: Was könnte oder sollte mehr, was weniger, was nicht mehr und was neu in der Organisation gemacht werden?

## Ausrichtung und Auslöser

- Welche Ideen für mögliche Vorhaben ergeben sich aus den Baustellen und Gelegenheiten, Wünschen und Bedürfnissen?
- Wie soll darüber entschieden werden, welche dieser Ideen weiterverfolgt werden soll?
- Wie viele Ideen gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Wie zuversichtlich sind wir, diese Ideen anzugehen? Was gibt uns diese Zuversicht?
- Wie wahrscheinlich halten wir es, diese Ideen anzugehen? Was sagt die Bewertung dieser Wahrscheinlichkeit über uns aus?
- Wie sinnvoll halten wir es, diese Ideen anzugehen? Wozu ist das sinnvoll? Was sind unsere zugrundeliegenden Wünsche, Bedürfnisse, Werte, Hoffnungen?
- Wie notwendig halten wir es, diese Ideen anzugehen? Was hat uns bisher zurückgehalten, uns dieser Idee anzunehmen? Wie viel Zeit haben wir, die Beschäftigung noch aufzuschieben und welche Konsequenzen hätte das?
- Ab wann wollen wir uns weiter mit diesen Ideen beschäftigen?
- Wer soll sich weiter mit dieser Idee beschäftigen? Wird es der Idee gerecht, dass sich bestimmte Gruppen und Personen damit beschäftigen? Wird es den Gruppen und Personen gerecht, dass sie sich mit einer bestimmten Idee beschäftigen?
- Wie viel Ressourcen wollen/können/sollten wir aufwenden, um uns mit einer Idee für ein Vorhaben zu beschäftigen?
- Wie lauten die expliziten und der impliziten Zwecke, die hinter diesen Ideen für Vorhaben stecken?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil möglicher Vorhaben?
- Warum beschäftigen wir uns überhaupt mit dem Thema „Transformation“ im Allgemeinen und bestimmten Ideen für Transformationsvorhaben im Speziellen?
- Welche Absichten stecken hinter diesen Ideen für bestimmte Vorhaben?
- Was ist der Auslöser hinter diesen Ideen für bestimmte Vorhaben?

- Würden wir mögliche Vorhaben aus Lust angehen, aus einer Not heraus, zur Ergreifung einer bestimmten Gelegenheit oder aus einer völlig freien Zwecksetzung?
- Dienen mögliche Vorhaben, um von etwas/jemandem wegzukommen oder zu etwas/jemandem hinzugelangen?
- Dienen mögliche Vorhaben dazu, etwas Neues zu entwickeln, etwas Bestehendes zu entwickeln oder zu vervollkommenen?
- Warum wären uns diese möglichen Vorhaben wichtig und bedeutsam? Für wen wären diese Vorhaben noch wichtig und bedeutsam?
- Inwiefern würden diese Gestaltungen unsere Zukunft verändern? Inwiefern würden diese Vorhaben die Zukunft anderer verändern?
- Wer wäre der „Auftraggeber“ eines bestimmten Vorhabens? Läge der Auslöser für unsere Vorhaben bei uns oder bei anderen? Was bedeutet das für ein bestimmtes Vorhaben?
- Angenommen der Auslöser für eine bestimmte Gestaltung läge bei anderen – welche Erwartungen werden hier offen ausgesprochen und welche Erwartungen vermuten wir, blieben eher unausgesprochen?
- Wie soll die „Welt“ aussehen, wenn ein bestimmtes Vorhaben erfolgreich umgesetzt worden ist?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil bestimmter Vorhaben?

## Mindset

- Wie verstehen wir „Transformation“?
- Haben wir ein eher enges Verständnis vom Begriff „Transformation“, d.h. verwenden wir z.B. Innovation alleine im Zusammenhang mit dem Megatrend „Digitalisierung“? Oder haben wir eher ein weites Verständnis vom Begriff „Transformation“, d.h. verwenden wir z.B. Transformation im Zusammenhang mit allen kleineren und größeren Veränderungen, die sich in der Welt vollziehen? Ist dieses Verständnis eher förderlich oder hinderlich?
- Sehen wir Transformation allgemein als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?

- Sehen wir die angedachten möglichen Vorhaben speziell als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?

## IST-SITUATION ANALYSIEREN

- Welche Idee für ein Vorhaben steht im Vordergrund?
- Welches Problem soll durch das Vorhaben gelöst werden? Welche Chance soll durch das Innovationsvorhaben genutzt werden?
- Wie ist das zu lösende Problem/die zu nutzende Chance theoretisch einzuordnen?
- Wie stellt sich die Ausgangssituation dar? Worin besteht das Problem/die Chance? Was ist Umfang und Ausmaß des Problems/der Chance?
- Was sind die Ursachen, Auslöser und Hintergründe des zu lösenden Problems/der zu nutzenden Chance?
- Was ist die Geschichte des Problems/der Chance?
- Wann und wie ist das Problem/die Chance zuerst aufgetreten? Wer hat das zugrunde liegende Phänomen zuerst als Problem/Chance bezeichnet? Wer danach? Und dann?
- Was gab es damals bei der ersten Wahrnehmung des Problems/der Chance als Besonderheiten? Waren die Reaktionen damals anders als heute?
- Haben wir alle dieselbe Wahrnehmung der Realität des Problems/der Chance?
- Wenn wir uns vorstellen, dass die zugrundeliegende Problematik für das Transformationsvorhaben einen Titel hätte, wie würde dieser lauten? Wenn wir uns vorstellen, dass dieses Transformationsvorhaben selbst einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?

## RAHMENBEDINGUNGEN ANALYSIEREN

### Interne Umwelt

- Welche unserer Handlungsmuster, Kognitionen und Emotionen sind für das Transformationsvorhaben förderlich? Wo stehen wir uns selbst im Weg?
- Wie steht es um unsere Bereitschaft, für uns und andere Verantwortung zu übernehmen?
- Wie viel Zeit, Geld und Energie können und wollen wir in die Transformation investieren?
- Die Transformation könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus unserer Sicht etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Gibt es in unserer Organisation selbst konkurrierende/antagonistische „Teile“, die sich daher als mögliche interne Konfliktparteien oder Barrieren für diese Entwicklung zeigen? Was könnten diese Teile wollen und wie könnte unsere Organisation diesen konstruktiv begegnen?
- Wo mutmaßen wir die Grenzen des Möglichen für dieses Transformationsvorhaben? Warum sehen wir hier vermeintliche Grenzen und würde jemand anderes diese ebenso wahrnehmen?
- Was hat uns bisher noch aufgehalten, dieses Transformationsvorhaben anzugehen?
- Was motiviert uns, dieses Transformationsvorhaben jetzt anzugehen?
- Mit welcher Gefühlslage gehen wir das Innovationsvorhaben an und was glauben wir, wie sich diese im Laufe der Entwicklung verändern wird?
- Hatten wir in unserer Vergangenheit ähnliche Vorhaben oder Initiativen? Auf welche Dinge können wir aufbauen?
- Welche Erfahrung haben wir allgemein mit Transformation und speziell mit diesem Transformationsvorhaben?

### Nahe Umwelt

- Welche unserer Beziehungs- und Interaktionsmuster im sozialen Kontext sind förderlich für das Transformationsvorhaben? Wie

steht es um unsere Bereitschaft, auf andere zuzugehen? Wo stehen wir uns selbst im Weg?

- Wie sind wir eingebunden in ein stabiles soziales Netz innerhalb unserer Organisation?
- Welche Beziehungs- und Interaktionsmuster der Organisation sind förderlich für ihre Transformation? Wie steht es um die Bereitschaft der Organisation, auf andere zuzugehen? Wo steht sie sich selbst im Weg?
- Wie ist die Organisation eingebunden in ein stabiles soziales Netz innerhalb der Gesellschaft?
- Welche Hilfsmittel und Helfer im Umfeld der Organisation könnten das Vorhaben unterstützen?
- Wie und als wen/was sieht die nahe Umwelt die Organisation (Partner, Konkurrenten, Stakeholder, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Familie von Mitarbeitern etc.)?
- Wer findet es gut, dass die Organisation sich transformieren will? Wer unterstützt die Organisation? Für wen wäre es gut, wenn die Organisation sich transformiert? Wer findet es eher schlecht? Wer behindert die Organisation? Für wen könnte es schlecht sein, wenn sich die Organisation transformiert? Welche Hilfsmittel und Helfer im Umfeld der Organisation könnten das Vorhaben unterstützen?
- Wer ist beim Transformationsvorhaben dabei/wer sollte dabei sein?
- Eine Transformation könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus Sicht von anderen etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Was könnte das sein und wer könnte sich daher als eine mögliche externe Konfliktpartei oder Barriere für eine Transformation zeigen? Was könnten diese Organisationen/Gemeinschaften/Personen wollen und wie könnten wir diesen konstruktiv begegnen?

### Ferne Umwelt

- Gibt es bekannte Trends, Kräfte, Bedingungen, Ereignisse und Menschen, die das Transformationsvorhaben beeinflussen?

- Welche unsicheren/ungewissen Ereignisse würden, im Falle ihres Eintretens, den Erfolg des Transformationsvorhabens gefährden beziehungsweise beflügeln?
- Wer/was unterstützt das Transformationsvorhaben? Wer/was behindert es?
- Wie sind Einstellung und Einfluss der Stakeholder einzuschätzen (Mitarbeiter und Kollegen, Manager, Eigentümer, Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Gesellschaft, „Natur“ und deren Verteidiger und Fürsprecher, Politik/Staat, NGO)
- Wer sind die wichtigsten Partner, die nötig sind, um die Arbeitspakete und somit das finale Ergebnis liefern zu können?

## ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE

- Was sehen wir, wenn wir alle Erkenntnisse und Analysen übereinanderlegen? Welches Gesamtbild ergibt sich uns?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung der ersten Gründe und letzten Zwecke unserer Organisation auf der Ebene als Einzelwesen?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung der ersten Gründe und letzten Zwecke unserer Organisation auf der Ebene als Vertreter einer Art?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung der ersten Gründe und letzten Zwecke unserer Organisation auf der Ebene als Vertreter einer Gattung?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung der ersten Gründe und letzten Zwecke unserer Organisation im Sinne eines evolutionären Wandels?
- Welche Möglichkeiten könnten sich ergeben für die Gestaltung der ersten Gründe und letzten Zwecke unserer Organisation im Sinne eines revolutionären Wechsels?
- Welche Stärken bzw. Kernkompetenzen sehen wir? Was tut die Organisation richtig gut? Welche Ressourcen hat sie bereits jetzt, welche könnte sie mobilisieren?

- Welche Verbesserungsmöglichkeiten bzw. Schwächen hat die Organisation? Wo steht sich die Organisation selbst im Weg? Wo sehen wir trotz möglicher Schwächen dennoch Ausnahmen dafür, dass Dinge gut klappen?
- Was sind äußere Umstände, von denen die Organisation profitieren könnte? Was sind äußere Umstände, die der Organisation schaden könnten?
- Welche Bedürfnisse und Erwartungen sehen wir im Inneren und im Äußeren der Organisation?
- Was könnte die Organisation sein? Für was möchte die Organisation bekannt sein? Welche Resultate sind bereits auf dem Weg zu dieser Vision erreicht worden? Auf was könnte die Organisation aufbauen?
- Liegt die Lösung eher in einem kreativen oder kurativen Vorgehen? Sollen eigene Lösungen erdacht werden oder kann auf bestehenden Lösungen aufgesetzt werden?
- Welche strategischen Optionen ergeben sich aus dem Gesamtbild?
- Welche defensiven und offensiven Möglichkeiten bieten sich?
- Was könnte hinzugefügt oder weggenommen, was in Zukunft mehr und was weniger getan werden?
- Welche inkrementellen, radikalen oder gar disruptiven Ideen erscheinen möglich?

## DEFINITION VON ZIELEN

- Wie lautet das genaue Ziel des Transformationsvorhabens?
- Für wen soll das Transformationsvorhaben welche Ergebnisse liefern (Auftraggeber, Kunde, Klient/Leistungsempfänger)?
- Für welchen Beitrag zum Ergebnis ist wer konkret verantwortlich?
- Welcher Output soll konkret erreicht werden (unmittelbar messbarer Nutzen, der durch die Ergebnisse entsteht)?
- Welcher Outcome soll konkret erreicht werden, d.h. welcher mittelbar messbare Nutzen soll erzielt werden für andere organisatorische Ebenen (z.B. Teams, Abteilungen, Bereiche, Gesamtun-

ternehmen), für mögliche Partner (Netzwerke, Cluster) und für mögliche Stakeholder?

- Was ist nicht Ziel des Transformationsvorhabens?
- Wie soll über Ziele entschieden werden?
- Angenommen wir wollen durch das Transformationsvorhaben erreichen, dass die Organisation etwas nicht mehr tut, denkt, fühlt, sagt – was möchte/sollte die Organisation stattdessen tun, denken, fühlen, sagen?
- Was würde die Organisation konkret anders sagen, tun, denken, fühlen, wenn das Transformationsvorhaben erfolgreich abgeschlossen worden ist? Wie würden andere in dieser Situation auf die Organisation reagieren, was würden sie tun, sagen, denken? Was wäre insgesamt anders?
- Wie viele Ziele gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Welcher Wunsch steckt unseres Erachtens hinter dem konkreten Ziel des Transformationsvorhabens?
- Was wollen wir wirklich mit diesem Transformationsvorhaben erreichen? Was wollen wir nicht? Was wollen wir unbedingt, was ist optional? Womit könnten wir andere begeistern, womit verärgern? Was wollen wir ausdrücklich bei diesem Transformationsvorhaben vermeiden und wonach suchen wir?
- Wenn wir uns vorstellen, dass das letztliche Ziel des Transformationsvorhabens einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?
- Woran würden wir feststellen, dass ein Zwischen- oder Endziel erreicht worden ist? Woran würden andere dies erkennen? Und was wäre dann insgesamt anders?
- Wie zuversichtlich sind wir, das Ziel des Transformationsvorhabens zu erreichen?
- Mit dem Transformationsvorhaben geht für manche mitunter die Sorge einher, dass sich etwas Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches verändern könnte? Was soll hier keinesfalls verändert werden?
- Wie wahrscheinlich halten wir den Erfolg des Transformationsvorhabens? Wenn wir uns in die Rolle von anderen versetzen – für wie wahrscheinlich halten andere einen Erfolg?

- Wie zuversichtlich sind wir unter den gegebenen Umständen, das Ziel des Transformationsvorhabens zu erreichen?
- Ab wann wollen wir mit dem konkreten Transformationsvorhaben beginnen?
- Wann glauben wir, dass ein guter Zeitpunkt wäre für Zwischen- oder Endziele des Transformationsvorhabens?
- Wie wahrscheinlich halten wir es, diese Zwischen- oder Endziele zu diesen Zeitpunkten zu erreichen?

## DEFINITION VON STRATEGIEN

- Welche Lösungsansätze bzw. generellen Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele des Transformationsvorhabens? Welche Lösungsansätze liegen nahe? Welche kreativen Ansätze wären möglich? Was tun andere? Was sagt die Wissenschaft? Was sagt die Praxis?
- Wie sehen die bisherigen Überlegungen zur Problemlösung aus?
- Was wird bereits hinsichtlich des Transformationsvorhabens getan? Auf was könnte aufgesetzt werden?
- Welche Kriterien muss eine gute Lösung erfüllen?
- Worauf legt wer (Kunde, Sponsor, andere Stakeholder, Projektteam etc.) Wert (schnelle Lösung, „beste“ Lösung“ etc.)?
- Welche Lösungsansätze werden aus welchen Überlegungen heraus favorisiert? Welche sollen ausgeblendet werden? Wie soll über Lösungsansätze entschieden werden?
- Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Ziele des Transformationsvorhabens? Wer oder was kann diese Erfolgsfaktoren sicherstellen?
- Welche konkreten Lösungsansätze bzw. konkreten Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele des Transformationsvorhabens?

## UMSETZUNG DER STRATEGIE

### Projektmanagement

- Welche Instrumente des Projektmanagements stehen im Vordergrund?
- Was wird bei diesem Projekt anders gemacht als bei anderen Projekten?
- Wie sieht der Projektstrukturplan aus?
- Welche Haupt- und Teilaufgaben gibt es?
- Was sind Anlässe zum Feiern?
- Welche Etappenziele sind wichtig?
- Gibt es Review-Punkte, Stop-or-Go-Punkte, Point-of-no-Return-Punkte?
- Gibt es Termine für Zwischenergebnisse, wichtige Entscheidungen, sicht- und messbare Erfolge?
- Wann startet das Innovationsvorhaben tatsächlich? Was wird dafür benötigt? (z.B. Vorbereitungen, Dokumente, Freigaben)
- Wann ist das Transformationsvorhaben wirklich abgeschlossen?
- Was wird dafür benötigt? (z.B. Dokumente, Freigaben)
- Wie flexibel sind die Start- und Endtermine des Transformationsvorhabens? Wie flexibel sind die Termine der Meilensteine?

### Projektorganisation

- Wer ist im Kernteam? Wer ist im erweiterten Team?
- Wer ist notwendig für die Planung des Transformationsvorhabens? Und wer ist notwendig für dessen Umsetzung?
- Wer ist Projektleiter/Projektmanager?
- Was ist die konkrete Rolle der Beteiligten im Projekt?
- Wer entscheidet über was im Projekt?
- Um welche Themen-/Aufgabenbereiche muss sich das Projektteam kümmern? Was sind Bestandteile dieser Themen-/Aufga-

benbereiche? Was ist nicht mehr in der Verantwortung des Projektteams?

- Wer sind die verantwortlichen Personen für welche Themen-/Aufgabenbereiche? Wer soll in welchem Bereich grundsätzlich eingesetzt werden?
- Welches Budget steht zur Verfügung/wird benötigt?
- Welche Personen werden mit welcher Kapazität ausgestattet?
- Wie erfolgt die Steuerung von Budget und Ressourcen?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung/werden benötigt?
- Welche Projektarbeitsräume, Besprechungsräume (vor Ort/virtuell), Arbeitsmittel (inklusive Software), Materialien stehen zur Verfügung?
- Wie können und sollen diese Ressourcen eingesetzt werden?
- Was zeichnet die Projektorganisation aus?
- Wie kommuniziert man innerhalb des Teams? In welchem Rhythmus?
- Wie kann die Motivation des Teams hochgehalten werden?
- Wie können Konflikte im Team erkannt und gelöst werden?
- Ist die Aufgaben- und Rollenverteilung akzeptiert?
- Wie ist das Wissensmanagement innerhalb des Teams organisiert?
- Wie können externe Wissensquellen/Netzwerke eingebunden werden?
- Wer ist für den Betrieb/die Nachprojektphase verantwortlich?

### Projektkommunikation

- Welche regelmäßigen Kommunikationspunkte gibt es für welche Zielgruppe mit welchen Medien und welchen Inhalten?
- Wie sehen Eskalationspfade aus?
- Welche Kommunikationswege gibt es im Krisenfall?

## Umgang mit Risiken und Chancen

- Wie soll grundsätzlich mit Risiken und Chancen verfahren werden?
- Wie werden Risiken und Chancen beobachtet?
- Welche Vermeidungs- und Notfallpläne existieren für welches Risiko? Welche Pläne existieren beim Eintreten besonders günstiger Gelegenheiten?
- Welche Risiken und Chancen werden warum aktiv angegangen? Welche Risiken und Chancen werden warum ohne eigenes Zutun in Kauf genommen?

## Change Management

- Verstehen alle von der Gestaltung Betroffenen das Warum und Wozu, den Hintergrund und das Ziel der mit diesem Transformationsvorhaben einhergehenden Gestaltung? Verstehen alle Betroffenen warum gerade diese Gestaltung und warum sie gerade jetzt notwendig/sinnvoll ist?
- Existiert eine verständliche und nachvollziehbare Narration über den Ausgangspunkt, den Weg und das Ziel der mit dem Transformationsvorhaben geplanten Gestaltung? Existiert eine verständliche und nachvollziehbare Narration, was geschehen könnte, wenn man die Gestaltung nicht angeht?
- Verstehen alle von der Veränderung Betroffenen, welche Art der Gestaltung ansteht (Wandel, Wechsel, Evolution, Revolution) und welches Ausmaß die Gestaltung hat? Verstehen die Betroffenen die Art und den Umfang ihrer eigenen Betroffenheit von dieser Gestaltung?
- Verstehen die Betroffenen, welche Gestaltungen und welches Vorgehen bei der Umsetzung dieser Gestaltungen sich daraus ableiten?
- Stehen die übergeordneten Hierarchieebenen (vor allem die Unternehmensleitung) geschlossen hinter der Gestaltung? Besteht auf dieser Ebene Einigkeit über das Ziel und die Strategie, wie diese Gestaltung durchgeführt werden soll?

- Ist ein Team offiziell mit der Umsetzung der Gestaltung betraut worden? Ist das beauftragte Team mit aller notwendigen Kompetenz und Autorität ausgestattet? Sind für dieses Team und in diesem Team Rollen und Verantwortlichkeiten, Governance und Ressourcen geklärt?
- Wie zufrieden oder unzufrieden sind die von der Gestaltung Betroffenen mit dem aktuellen Zustand? Was ist aus Sicht der Betroffenen gut oder schlecht an der aktuellen Situation?
- Wie groß ist der zu erwartende Widerstand in der Organisation? Wer und/oder was ist die Quelle dieses Widerstands? Warum und wozu gibt es diesen Widerstand? Welche Möglichkeiten gibt es beim Umgang mit diesem Widerstand?
- Was in der Organisationskultur ist förderlich und was hinderlich für die Gestaltung?
- Wie viel und welche Erfahrung haben die von der Gestaltung Betroffenen bereits mit Gestaltungen in der Vergangenheit gemacht? Inwieweit könnten diese die geplanten Gestaltungen fördern bzw. blockieren?
- Wollen und können die Führungskräfte in die Gestaltung hineinführen und durch die Gestaltungen hindurchführen? Wollen und können die Führungskräfte nach der Gestaltung ihre Rolle als Führungskraft weiter ausfüllen?
- Wollen und können die Mitarbeiter die Gestaltungen umsetzen? Wollen und können die Mitarbeiter die neuen Strukturen und Prozesse ausführen?
- Wie wird sichergestellt, dass die von der Gestaltung Betroffenen regelmäßig und transparent über den Fortschritt der Gestaltungen informiert werden? Wie wird sichergestellt, dass mit den Betroffenen (Führungskräfte und Mitarbeiter) regelmäßig ein Dialog geführt wird? Wie hoch ist Bereitschaft der Betroffenen zu reflektieren und sich offen, ehrlich und deutlich auszutauschen?
- Was ist bei der geplanten Gestaltung gesetzt? Was ist partizipativ, d.h. in Zusammenarbeit und im Dialog mit den Betroffenen (Führungskräfte und Mitarbeiter) gestaltbar? Wann und wie konkret werden die Betroffenen eingebunden?

## ÜBERPRÜFUNG DER ZWECK- UND ZIELERREICHUNG

- Was sind die Auswirkungen des Transformationsvorhabens aus Sicht des Inputs (was wurde an Ressourcen hineingesteckt), Outputs (unmittelbare Auswirkungen), Outcomes (mittelbare Wirkungen) und Outflows (Gesamtauswirkungen)? Welche kleineren und größeren Rädchen werden durch das Transformationsvorhaben in Bewegung versetzt?
- Macht das Transformationsvorhaben eher Sinn aus Sicht des Outputs, des Outcomes oder Outflows?
- Macht das Transformationsvorhaben eher Sinn aus Sicht einer kurz-, mittel- oder langfristigen Perspektive?
- Wie können wir den Erfolg des Transformationsvorhabens zwischendurch und am Ende messen?
- Was ist der mittel- und langfristige Impact des Transformationsvorhabens? Wird die Organisation die Ergebnisse des Vorhabens in 3/5/10 Jahren immer noch spüren?
- Was macht die Organisation mit den Ergebnissen und Erkenntnissen dieses Vorhabens? Wie kann sie weitermachen mit weiteren Bestrebungen sich zu transformieren?
- Welche intendierten aber auch unintendierten Folgen hat die Transformation für die Umwelt (Stakeholder, Gesellschaft, Menschheit, Planet, Nachwelt)? Welche Verantwortung ergibt sich hieraus?

## NEUEINTRITT IN EIN ANSCHLIESSENDES PROJEKT

- Welche allgemeinen Erkenntnisse, „lessons learned“, „Manöverkritik“ ergeben sich aus dem Transformationsprojekt?
- Was würde man genauso oder anders machen bei einem vergleichbaren Transformationsprojekt?
- Was hat besonders erstaunt bei der Umsetzung dieses Transformationsprojekt?
- Worauf kann man besonders stolz sein bei der Umsetzung dieses Transformationsprojekts?

- Was könnten andere daraus lernen, wie das Transformationsprojekt umgesetzt worden ist?
- Wie kann das Bewusstsein für die Relevanz von Transformationen aufrechterhalten und/oder noch weiter gesteigert werden?

## **DAS PROJEKT „ORGANISATIONSGESTALTUNG“**

### **ZWECKSETZUNG**

#### **Baustellen und Gelegenheiten, Bedürfnisse und Wünsche**

- Wie schätzen wir die Situation meiner Organisation ein, wenn wir über die Gegenwart und Zukunft der „großen weiten Welt“ nachdenken? Die freilich aufs engste miteinander verwobene „große weite Welt“ kann kategorisiert werden in: Natur, Gesellschaft, Kultur, Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Medien, Technologie.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die Gegenwart und Zukunft der sie umgebenden Märkte nachdenken? Die umgebenden Märkte können kategorisiert werden in: Absatzmärkte, Beschaffungsmärkte, Investitionsgütermärkte, Arbeitsmärkte, Dienstleistungsmärkte, Kapitalmärkte, Devisenmärkte, Immobilienmärkte, Komplementärmärkte.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die die Gegenwart und Zukunft der anderen Mitspieler nachdenken? Die anderen Mitspieler können kategorisiert werden in: tatsächliche Wettbewerber, mögliche Wettbewerber, Substitute, Kompensationsobjekte, Kooperationspartner, Lieferanten, Netzwerke, Cluster, Stakeholder.
- Wie schätzen wir die Situation unserer Organisation ein, wenn wir über deren gegenwärtige und mögliche Strukturen, Prozesse und Haltungen nachdenken? Die Strukturen, Prozesse und Haltungen können kategorisiert werden in: Produktionsmethoden, Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, Arbeits- und Vorgehensweisen, digitale und „analoge“ Infrastrukturen, Regelungen für Arbeit und Arbeitsorganisation, Kultur, Identität, Werte, Normen, Regeln, Standards sowie Denk- und Verhaltensmuster.

- Wie schätzen wir die derzeitige Situation unserer Organisation ein, wenn wir über die gegenwärtigen und möglichen Elemente der Wertschöpfung nachdenken? Die Elemente der Wertschöpfung können kategorisiert werden in: Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell.
- Welche von außen an die Organisation herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten sehen wir, wenn wir die die Strukturen und Prozesse unserer Organisation betrachten vor dem Hintergrund der Welt, der umgebenden Märkte, der anderen Mitspieler?
- Welche aus der Organisation selbst stammenden Bedürfnisse und Wünsche sehen wir, wenn wir die Strukturen und Prozesse unserer Organisation betrachten vor dem Hintergrund der Welt, der umgebenden Märkte, der anderen Mitspieler?
- Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation mit ihren bestehenden Mitteln und Wegen die von außen herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen könnte? Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation neue Mittel und Wege benötigt, um diese von außen herangetragenen Baustellen und Gelegenheiten erfolgreich angehen zu können?
- Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation mit ihren bestehenden Mitteln und Wegen die von ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen könnte? Wie schätzen wir es ein, ob und inwieweit die Organisation neue Mittel und Wege benötigt, um die von ihr stammenden Bedürfnisse und Wünsche erfolgreich befriedigen zu können?
- Falls neue Mittel und Wege benötigt werden: Was könnte oder sollte mehr, was weniger, was nicht mehr und was neu in der Organisation gemacht werden?

### Ausrichtung und Auslöser

- Welche Ideen für mögliche Vorhaben ergeben sich aus den Baustellen und Gelegenheiten, Wünschen und Bedürfnissen?
- Wie soll darüber entschieden werden, welche dieser Ideen weiterverfolgt werden soll?
- Wie viele Ideen gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?

- Wie zuversichtlich sind wir, diese Ideen anzugehen? Was gibt uns diese Zuversicht?
- Wie wahrscheinlich halten wir es, diese Ideen anzugehen? Was sagt die Bewertung dieser Wahrscheinlichkeit über uns aus?
- Wie sinnvoll halten wir es, diese Ideen anzugehen? Wozu ist das sinnvoll? Was sind unsere zugrundeliegenden Wünsche, Bedürfnisse, Werte, Hoffnungen?
- Wie notwendig halten wir es, diese Ideen anzugehen? Was hat uns bisher zurückgehalten, uns dieser Idee anzunehmen? Wie viel Zeit haben wir, die Beschäftigung noch aufzuschieben und welche Konsequenzen hätte das?
- Ab wann wollen wir uns weiter mit diesen Ideen beschäftigen?
- Wer soll sich weiter mit dieser Idee beschäftigen? Wird es der Idee gerecht, dass sich bestimmte Gruppen und Personen damit beschäftigen? Wird es den Gruppen und Personen gerecht, dass sie sich mit einer bestimmten Idee beschäftigen?
- Wie viel Ressourcen wollen/können/sollten wir aufwenden, um uns mit einer Idee für ein Vorhaben zu beschäftigen?
- Wie lauten die expliziten und der impliziten Zwecke, die hinter diesen Ideen für Vorhaben stecken?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil möglicher Vorhaben?
- Warum beschäftigen wir uns überhaupt mit dem Thema „Innovation“ im Allgemeinen und bestimmten Ideen für Innovationsvorhaben im Speziellen?
- Welche Absichten stecken hinter diesen Ideen für bestimmte Vorhaben?
- Was ist der Auslöser hinter diesen Ideen für bestimmte Vorhaben?
- Würden wir mögliche Vorhaben aus Lust angehen, aus einer Not heraus, zur Ergreifung einer bestimmten Gelegenheit oder aus einer völlig freien Zwecksetzung?
- Dienen mögliche Vorhaben, um von etwas/jemandem wegzukommen oder zu etwas/jemandem hinzugelangen?
- Dienen mögliche Vorhaben dazu, etwas Neues zu entwickeln, etwas Bestehendes zu entwickeln oder zu vervollkommen?

- Warum wären mir diese möglichen Vorhaben wichtig und bedeutsam? Für wen wären diese Vorhaben noch wichtig und bedeutsam?
- Inwiefern würden diese Entwicklungen unsere Zukunft verändern? Inwiefern würden diese Vorhaben die Zukunft anderer verändern?
- Wer wäre der „Auftraggeber“ eines bestimmten Vorhabens? Läge der Auslöser für unsere Vorhaben bei uns oder bei anderen? Was bedeutet das für ein bestimmtes Vorhaben?
- Angenommen der Auslöser für eine bestimmte Gestaltung läge bei anderen – welche Erwartungen werden hier offen ausgesprochen und welche Erwartungen vermuten wir, blieben eher unausgesprochen?
- Dienen mögliche Vorhaben, um etwas Bestehendes zu erhalten, zu erneuern? Oder dienen mögliche Vorhaben dazu, sich von etwas Bestehendem zu verabschieden, dieses zu ersetzen?
- Dienen mögliche Vorhaben der nachhaltigen Entwicklung der Organisation oder der Nutzung einer vorübergehenden Chance?
- Inwiefern würden bestimmte Vorhaben die Zukunft unserer Organisation verändern? Inwiefern würde diese Entwicklung die Zukunft der Welt außerhalb unserer Organisation verändern?
- Wie soll die „Welt“ aussehen, wenn ein bestimmtes Vorhaben erfolgreich umgesetzt worden ist?
- Was wäre nicht oder noch nicht Bestandteil bestimmter Vorhaben?

## Mindset

- Wie verstehen wir „organisationale Gestaltung“?
- Besteht ein eher enges Verständnis vom Begriff „organisationale Gestaltung“, d.h. wird von uns bei „Organisationsgestaltung“ eher nur bei weichen Faktoren wie „Organisationskultur“ gesprochen? Oder haben wir ein eher ein weites Verständnis vom Begriff „organisationale Gestaltung“, d.h. verwendet man z.B. diesen Begriff im Zusammenhang mit wünschenswerten und notwendigen Ent-

wicklungen in einer Organisation? Ist dieses Verständnis eher förderlich oder hinderlich?

- Sehen wir das Thema „organisationale Gestaltung“ allgemein als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?
- Sehen wir die angedachten möglichen Vorhaben speziell als eine Pflicht, eine Last, eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit, eine Freiheit, ein Spiel?

## IST-SITUATION ANALYSIEREN

### Allgemeines

- Welche Idee für ein Vorhaben steht im Vordergrund?
- Welches Problem soll durch das Innovationsvorhaben gelöst werden? Welche Chance soll durch das Vorhaben genutzt werden?
- Wie ist das zu lösende Problem/die zu nutzende Chance theoretisch einzuordnen?
- Wie stellt sich die Ausgangssituation dar? Worin besteht das Problem/die Chance? Was ist Umfang und Ausmaß des Problems/der Chance?
- Was sind die Ursachen, Auslöser und Hintergründe des zu lösenden Problems/der zu nutzenden Chance?
- Was ist die Geschichte des Problems/der Chance?
- Wann und wie ist das Problem/die Chance zuerst aufgetreten? Wer hat das zugrunde liegende Phänomen zuerst als Problem/Chance bezeichnet? Wer danach? Und dann?
- Was gab es damals bei der ersten Wahrnehmung des Problems/der Chance als Besonderheiten? Waren die Reaktionen damals anders als heute?
- Haben wir alle dieselbe Wahrnehmung der Realität des Problems/der Chance?
- Wenn sich die Organisation vorstellen würde, dass die zugrundeliegende Problematik für ihr Gestaltungsvorhaben einen Titel hätte, wie würde dieser lauten? Wenn sich die Organisation vor-

stellen würde, dass ihr Gestaltungsvorhaben selbst einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?

### Wissen, Qualifikation und Kompetenzen

- An welches Wissen kann sich die Organisation erinnern? Was von diesem Wissen hat die Organisation so verstanden, dass sie es in ihren eigenen Worten wiedergeben kann? Was von diesem Wissen kann die Organisation anwenden, um in ihr vertrauten Situationen zurecht zu kommen? Was von diesem Wissen kann die Organisation umgestalten, um in ihr unvertrauten Situationen zurecht zu kommen?
- Mit welchen Situationen hat die Organisation noch gar keine Erfahrung? Womit fängt die Organisation erst an, Erfahrungen zu sammeln? Mit welchen Situationen hat die Organisation h einige Erfahrung gesammelt? In welchen Situationen fühlt die Organisation sich aufgrund ihrer Erfahrung als fortgeschritten, eben nicht mehr ganz am Anfang aber auch nicht als ausgebildet? In welchen Situationen fühlt die Organisation, dass sie schon recht genau weiß, was sie tut? In welchen Situationen fühlt die Organisation, dass sie diese problemlos und routiniert meistert?
- Bei welchem Wissen, das die Organisation hat, fällt es ihr sprachlich leicht, es zu beschreiben oder es anderen verbal zu vermitteln? Bei welchem Wissen, das die Organisation hat, fällt es ihr schwer, es zu beschreiben oder es anderen verbal zu vermitteln?
- Was hat die Organisation durch formale Bildung gelernt (durch Angebote von Schulen/Hochschulen/Lehrgängen/Seminaren etc.)? Was hat die Organisation durch das Leben gelernt (Beobachtung/Erfahrung)?
- Wie ist es um die sensorischen, kognitiven, emotionalen, sprachlichen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten der Organisation bestellt?
- Wie ist es um die Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit, Beweglichkeit, Koordination der Organisation bestellt?
- Welche personalen, aktivitätsbezogenen, sozial-kommunikativen und fachlich-methodischen Fähigkeiten hat die Organisation? Welche Fähigkeiten hat die Organisation, sich selbst gegenüber

klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln? Welche Fähigkeiten hat die Organisation, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können? Welche Fähigkeiten hat die Organisation, sich mit anderen zusammen- und auseinander zu setzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren? Welche Fertigkeiten hat die Organisation, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen?

- Worin ist die Organisation richtig gut? Worin könnte die Organisation richtig gut sein? Was fällt der Organisation eher schwer?

## Identität

- Was hat die Organisation seit jeher und was sie im Laufe der Zeit erworben? Und wer und was ist die Organisation geworden durch das komplexe Zusammen-, Gegeneinander- und Ausspielen zwischen ihrem „angeborenen“ Startkapital und ihrer Lebensgeschichte?
- Welche Eigenschaften besitzt die Organisation, welche sie als relativ persistent und resistent empfindet, d.h. welche Besonder- und Eigenheiten hat die Organisation seit langem, die sich als recht stabil trotz aller von ihr gemachten Erfahrungen erweisen? Welche Fähigkeiten hat die Organisation erworben? In welchem komplexen Miteinander befinden sich die Eigenschaften und Fähigkeiten der Organisation?
- Was hat das Leben aus der Organisation gemacht hat? Und was hat die Organisation aus ihrem Leben gemacht? Was ist ihr zufällig widerfahren? Was ist von außen an sie herangetragen worden? Wofür hat sich die Organisation durch ihr Tun, Dulden oder Unterlassen selbst entschieden?
- Wer und was ist die Organisation, wenn sie darüber nachdenkt, welche kollektiven Vorstellungen sie bewusst oder unbewusst verinnerlicht hat in Bezug auf soziale Zuschreibungen?
- Welche sozialen Rollen spielt die Organisation? Wer und was ist die Organisation in der Gesamtheit aller ihr zugewiesenen, erwor-

benen und selbst erwählten Festlegungen und Spielräume für ihr eigenes Handeln? Welche (bisher) ungespielten Rollen spürt die Organisation, die sie (bisher) nicht spielen konnte, durfte, wollte? Gibt es hinter oder jenseits dieser Rollen noch etwas, wer oder was die Organisation sein könnte und sein will?

- Wer und was ist die Organisation, wenn die Organisation ihre Generativität betrachtet? Wer und was ist die Organisation, wenn sie sich als Vertreter einer bestimmten Art und Gattung von Organisation wahrnimmt?
- Wer und was ist die Organisation, wenn die Organisation ihre Naturalität betrachtet? Wer und was ist die Organisation, wenn sie ihre „natürliche Ausstattung“ wahrnimmt, die ihr durch die Gründung durch bestimmte Personen oder Gruppen in einem bestimmten sozio-historischen Moment mitgegeben worden ist?
- Wer und was ist die Organisation, wenn die Organisation ihre Sozialität betrachtet? Wer und was ist die Organisation, wenn sie sich als Teil eines gesellschaftlichen Netzwerks wahrnimmt, der eingewoben ist in vielschichtige vernetzte Beziehungen zu anderen Organisationen und Individuen?
- Wer und was ist die Organisation, wenn die Organisation ihre Kulturalität betrachtet? Wer und was ist die Organisation, wenn sie ihr Denken, Tun und Sein als Ursache und Prinzip eines spezifischen sozio-historischen Zusammenhangs wahrnimmt?
- Wer und was ist die Organisation, wenn die Organisation ihre Individualität betrachtet? Wer und was ist die Organisation, wenn sie sich als einzigartig in ihren Erlebnissen und Erfahrungen, ihrem Denken, Empfinden, Wollen und Tun wahrnimmt?
- Wer und was ist die Organisation, wenn die Organisation ihre Spiritualität betrachtet? Wer und was ist die Organisation, wenn sie über ihr Sein und So-Sein jenseits normaler menschlicher Zeitrechnungen nachdenkt (die Organisation in 100, 500, 1000 Jahren)

### Tugenden, Werte und Ziele

- Worin bestehen die Maßstäbe der Organisation für „richtiges“ Handeln? Wonach richtet sich die Organisation in bekannten Situationen? Woran orientiert sie sich in unbekanntem Situationen?

- Welche Tugenden imprägnieren das Handeln der Organisation? Mit welchen tugendhaften Mitteln versucht die Organisation ihre Ziele zu erreichen? Ausdauer, Beständigkeit, Integrität, Klugheit, Weisheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mäßigung, Glaube, Liebe, Hoffnung, Demut, Mildtätigkeit, Geduld, Mäßigung, Wohlwollen, Fleiß, Gelassenheit, Hingabe, Treue, Wahrheit, Barmherzigkeit, Friedfertigkeit, Güte, Ehre, Mut, Freundlichkeit, Selbständigkeit, Disziplin, Sachlichkeit, Besonnenheit, Verständnis, Zurückhaltung (im Sinne absoluter und endgültiger Urteile), Zirkularität (im Sinne des Mitdenkens der Standpunkte von anderen), Aufrichtigkeit, Bescheidenheit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Gerechtigkeitssinn (im Sinne „Jedem das Seine“), Gewissenhaftigkeit, Ordentlichkeit, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Redlichkeit, Sauberkeit, Sparsamkeit, Toleranz, Unbestechlichkeit, Zielstrebigkeit, Zuverlässigkeit, Güte, Mitgefühl, Mitfreude, Gleichmut
- Was ist für die Organisation essenziell und selbstverständlich? Was oder wer bedarf keinerlei Rechtfertigung, sondern ist für die Organisation axiomatisch, d.h. unhinterge- und unhinterfragbares, unmittelbar einleuchtendes Prinzip? Bei welchen Dingen, Handlungen, Strukturen, Zuständen kann die Organisation kein Warum oder Wozu angeben, welche erklären könnten, dass sie diese Phänomene als absolut notwendig und/oder wünschenswert erachtet?
- Was ist für die Organisation das höchste Gut? Worauf sollte ihrer Ansicht nach alles menschliche Denken, Handeln und Sein gerichtet sein? Was würde am Ende der Existenz der Organisation ihr einen umfassenden Sinn geben? Worauf zielt letztlich all das Denken, Handeln und Sein der Organisation ab?
- Was erlebt die Organisation wirklich gerne, wem oder was begegnet die Organisation wirklich gerne, was genießt die Organisation wirklich gerne? Was erschafft und leistet die Organisation wirklich gerne? Wie versteht und verarbeitet die Organisation jene Situationen, mit denen sie das Leben konfrontiert? Wie ist dabei ihre Grundhaltung vor allem jenen Situationen gegenüber, die sie als unabänderlich empfindet? (Frankl, 2005)
- Worauf verlässt sich die Organisation voller Vertrauen, woran bindet und worauf gründet sich die Existenz der Organisation? Wem oder was widmet die Organisation voller Hingabe ihre Wert-

schätzung und Hilfe? Worauf richtet die Organisation voller Hoffen und Zuversicht ihr Handeln aus?

- Was bedeutet für die Organisation Glück? Worin besteht für die Organisation ein gelungenes und gutes Leben?
- In welchen Wünschen und Ängsten sowie Lüsten und Abneigungen zeigen sich der Organisation die menschengemeinsamen Triebe nach Sicherheit, Aggression, Bindung, Nahrung und Fortpflanzung?
- Worin bestehen die basalen physiologischen Bedürfnisse der Organisation (Energie, Ressourcen)? Worin bestehen die Bedürfnisse der Organisation nach Stabilität, Schutz, Geborgenheit, Angstfreiheit, Struktur, Ordnung, Gesetz, Grenzen? Worin bestehen die Bedürfnisse der Organisation nach Zuneigung und Zugehörigkeit? Worin bestehen die Bedürfnisse der Organisation nach Wertschätzung, Achtung, Status und Geltung? Worin bestehen die Bedürfnisse der Organisation nach Selbstverwirklichung und Wachstum? (Maslow, 1970)
- Worin bestehen die Bedürfnisse der Organisation nach Autonomie (Freiheit, Wahl, Individualität), Feiern (Geburt und Tod, Lebensübergänge im engeren und übertragenen Sinn), Würde (Sinn, Selbstwert, Kreativität, Authentizität), Kontakten (Wertschätzung, Nähe, Geborgenheit, Heimat), physischer Existenz (Nahrung, Bewegung, Erholung), Spiel (Freude, Lachen, Zweckfreiheit) und Spiritualität (Schönheit, Frieden, Inspiration)? (Rosenberg, 2005)
- Worin bestehen die Bedürfnisse der Organisation wertvoll, geliebt, frei und verbunden zu sein? (Schulz von Thun, 1990)

### Ansehen, Charisma, Autorität

- Welche soziale Wertschätzung hat die Organisation und warum? Welches Renommee hat die Organisation und warum? Welchen Ruf hat die Organisation und warum?
- Welche Wirkung nimmt die Organisation wahr, die sie auf andere hat? Was empfinden andere gegenüber der Organisation und warum tun sie dies? Was geschieht in den Köpfen der Teilnehmer, wenn über eine Organisation gesprochen wird?

- Wer hört auf das, was die Organisation sagt und warum tut er dies? Wem ist wichtig, was die Organisation denkt und meint und warum tut er dies? Wer richtet sein Handeln danach aus, was die Organisation denkt, sagt oder tut und warum tut er dies?

## RAHMENBEDINGUNGEN ANALYSIEREN

### Interne Umwelt

- Welche Handlungsmuster, Kognitionen und Emotionen der Organisation sind für ihre Gestaltung förderlich? Wo steht sich die Organisation selbst im Weg?
- Wie steht es um die Bereitschaft der Organisation, für sich und andere Verantwortung zu übernehmen?
- Wie viel Zeit, Geld und Energie kann und will die Organisation in ihre Gestaltung investieren?
- Die Gestaltung der Organisation könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus ihrer Sicht etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Gibt es in der Organisation selbst konkurrierende/antagonistische „Teile“, die sich daher als mögliche interne Konfliktparteien oder Barrieren für diese Gestaltung zeigen? Was könnten diese Teile wollen und wie könnte die Organisation diesen konstruktiv begegnen?
- Wo mutmaßt die Organisation die Grenzen des Möglichen für dieses Innovationsvorhaben? Warum sieht sie hier vermeintliche Grenzen und würde jemand anderes diese ebenso wahrnehmen?
- Was hat die Organisation bisher noch aufgehalten, dieses Gestaltungsvorhaben anzugehen?
- Was motiviert die Organisation, dieses Gestaltungsvorhaben jetzt anzugehen?
- Mit welcher Gefühlslage geht die Organisation an das Gestaltungsvorhaben und was glaubt die Organisation, wie sich diese im Laufe der Entwicklung verändern wird?
- Hatte die Organisation in ihrer Vergangenheit ähnliche Vorhaben oder Initiativen? Auf welche Dinge kann sie aufbauen?

- Welche Erfahrung hat die Organisation allgemein mit organisationaler Gestaltung und speziell mit diesem Gestaltungsvorhaben?

### Nahe Umwelt

- Welche Beziehungs- und Interaktionsmuster der Organisation sind förderlich für ihre Gestaltung? Wie steht es um die Bereitschaft der Organisation, auf andere zuzugehen? Wo steht sie sich selbst im Weg?
- Wie ist die Organisation eingebunden in ein stabiles soziales Netz innerhalb der Gesellschaft?
- Welche Hilfsmittel und Helfer im Umfeld der Organisation könnten das Vorhaben unterstützen?
- Wie und als wen/was sieht die nahe Umwelt die Organisation (Partner, Konkurrenten, Stakeholder, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Familie von Mitarbeitern etc.)?
- Wer findet es gut, dass die Organisation sich entwickeln will? Wer unterstützt die Organisation? Für wen wäre es gut, wenn die Organisation sich entwickelt? Wer findet es eher schlecht? Wer behindert die Organisation? Für wen könnte es schlecht sein, wenn sich die Organisation entwickelt?
- Die Gestaltung der Organisation könnte bedeuten, dass sich auch etwas verändern könnte, was aus Sicht von anderen etwas mitunter Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches darstellt. Was könnte das sein und wer könnte sich daher als eine mögliche externe Konfliktpartei oder Barriere für die Gestaltung zeigen? Was könnten diese Personen, Gruppen etc. wollen und wie könnten die Organisation diesen konstruktiv begegnen?

### Ferne Umwelt

- Gibt es bekannte Trends, Kräfte, Bedingungen, Ereignisse und Menschen, die das Gestaltungsvorhaben beeinflussen?
- Welche unsicheren Ereignisse würden, im Falle ihres Eintretens, den Erfolg des Gestaltungsvorhabens gefährden beziehungsweise beflügeln?

- Wer/was unterstützt das Gestaltungsvorhaben? Wer/was behindert das Gestaltungsvorhaben?
- Wer sind die wichtigsten Partner (Institutionen, Organisationen, Personen) für die erfolgreiche Umsetzung des Gestaltungsvorhabens?

## ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE

- Was sieht die Organisation, wenn sie alle Erkenntnisse und Analysen übereinanderlegt? Welches Gesamtbild ergibt sich für das Gestaltungsvorhaben?
- Welches Wissen, welche Qualifikationen, welche Kompetenzen möchte die Organisation letztlich entwickeln?
- Welches Wissen, welche Qualifikationen, welche Kompetenzen braucht die Organisation, um ihr Gestaltungsvorhaben umzusetzen?
- Wie und in welchem Ausmaß könnte und sollte die Organisation an ihrer Identität arbeiten, um ihr Gestaltungsziel zu erreichen? Wie und in welchem Ausmaß befördert oder hindert ihre bestehende Identität die Organisation daran, ihr Gestaltungsziel zu erreichen?
- Wie und in welchem Ausmaß könnte und sollte die Organisation an ihrer normativen Haltung (Ethik, Werte und Ziele) arbeiten, um ihr Gestaltungsziel zu erreichen? Wie und in welchem Ausmaß befördert oder hindert ihre bestehende normative Haltung die Organisation daran, ihr Gestaltungsziel zu erreichen?
- Wie und in welchem Ausmaß könnte und sollte die Organisation an ihrem Ansehen, Charisma und ihrer Autorität arbeiten? Welche Performanz müsste hierfür erbracht und welche zugrundeliegenden Handlungen müssten hierfür vollzogen werden?
- Welche Ressourcen hat die Organisation bereits jetzt, welche könnte sie mobilisieren für die erfolgreiche Umsetzung ihres Gestaltungsvorhabens?

- Wo sieht die Organisation trotz möglicher Hemmnisse dennoch gute Chancen für die erfolgreiche Umsetzung ihres Gestaltungsvorhabens?
- Was sind äußere Umstände, von denen die Organisation bei ihrem Gestaltungsvorhaben profitieren könnte? Was sind äußere Umstände, die sie behindern könnten?
- Welche Bedürfnisse und Erwartungen sieht die Organisation bei sich und bei anderen in Bezug auf ihr Gestaltungsvorhaben?
- Welche strategischen Optionen ergeben sich aus dem Gesamtbild? Welche defensiven und offensiven Möglichkeiten bieten sich der Organisation?
- Welche inkrementellen, radikalen oder gar disruptiven Ideen erscheinen möglich?
- Was liebt die Organisation? Was braucht die Welt von ihr? Wofür wird sie bezahlt? Was kann sie gut? Worin könnten Schnittmengen zwischen diesen Aspekten bestehen: Was ist die Mission der Organisation, ihre Berufung, ihre Profession, ihre Leidenschaft? Und worin könnte die große gemeinsame Schnittmenge zwischen all diesen Aspekten bestehen: Was ist, wie die Japaner sagen, das „Ikigai“ der Organisation?

## DEFINITION VON ZIELEN

- Wie lautet das genaue Ziel des organisationalen Gestaltungsvorhabens?
- Für welchen Beitrag zum Ergebnis ist wer konkret verantwortlich?
- Angenommen die Organisation will durch ihr Gestaltungsvorhaben erreichen, dass sie etwas nicht mehr tut, denkt, fühlt, sagt – was möchte sie stattdessen tun, denken, fühlen, sagen?
- Wie viele Ziele gibt es? Ist eine Priorisierung nötig?
- Wie soll über Ziele entschieden werden?
- Welcher Wunsch steckt nach Meinung der Organisation hinter ihrem konkreten Gestaltungsziel?

- Was will die Organisation wirklich mit ihrem Gestaltungsvorhaben? Was will sie nicht? Was will sie unbedingt, was ist optional? Womit könnte sich die Organisation selbst begeistern, womit verärgern? Was will die Organisation ausdrücklich bei ihrem Gestaltungsvorhaben vermeiden und wonach sucht sie?
- Wenn sich die Organisation vorstellen würde, dass ihr letztlisches Gestaltungsziel einen Titel hätte, wie würde dieser lauten?
- Was würde die Organisation konkret anders sagen, tun, denken, fühlen, wenn sie ihr Gestaltungsvorhaben erfolgreich abgeschlossen hat? Wie würden andere in dieser Situation auf die Organisation reagieren, was würden sie tun, sagen, denken? Was wäre insgesamt anders?
- Woran würde die Organisation feststellen, dass ein Zwischen- oder Endziel erreicht wurde? Woran würden andere dies erkennen? Und was wäre dann insgesamt anders?
- Wie zuversichtlich ist die Organisation, ihr Ziel zu erreichen?
- Mit der organisationalen Gestaltung geht für manche mitunter die Sorge einher, dass sich etwas Gutes/Schönes/Liebgewonnenes/Nützliches verändern könnte: Was will die Organisation hier keinesfalls verändern?
- Wie wahrscheinlich hält die Organisation den Erfolg ihrer Gestaltung? Wenn sich die Organisation in die Rolle von anderen versetzt – für wie wahrscheinlich halten andere einen Erfolg?
- Wie zuversichtlich ist die Organisation unter den gegebenen Umständen, ihr Gestaltungsziel zu erreichen?
- Ab wann will die Organisation mit der Gestaltung beginnen?
- Wann glaubt die Organisation, dass ein guter Zeitpunkt wäre für Zwischen- oder Endziele für das Gestaltungsvorhaben?
- Wie wahrscheinlich hält es die Organisation, diese Zwischen- oder Endziele zu diesen Zeitpunkten zu erreichen?

## DEFINITION VON STRATEGIEN

- Welche Lösungsansätze bzw. generellen Lösungswege gibt es zur Erreichung des Gestaltungsziels? Welche Lösungsansätze liegen

nahe? Welche kreativen Ansätze wären möglich? Was tun andere?  
Was sagt die Wissenschaft? Was sagt die Praxis?

- Wie sehen die bisherigen Überlegungen aus?
- Was hat die Organisation bereits getan, auf was könnte sie aufsetzen?
- Welche Kriterien muss eine gute Lösung für die Organisation erfüllen?
- Worauf legt wer Wert (schnelle Lösung, „beste“ Lösung“ etc.)?
- Welche Lösungsansätze favorisiert die Organisation aus welchen Überlegungen heraus? Welche blendet sie aus? Wie soll über Lösungsansätze entschieden werden?
- Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Ziele des Gestaltungsvorhabens? Wer oder was kann diese Erfolgsfaktoren sicherstellen?
- Welche konkreten Lösungsansätze bzw. konkreten Lösungswege gibt es zur Erreichung der Ziele des Gestaltungsvorhabens?

## UMSETZUNG DER STRATEGIE

### Projektmanagement

- Welche Instrumente des Projektmanagements stehen im Vordergrund?
- Was wird bei diesem Projekt anders gemacht als bei anderen Projekten?
- Wie sieht der Projektstrukturplan aus?
- Welche Haupt- und Teilaufgaben gibt es?
- Was sind Anlässe zum Feiern?
- Welche Etappenziele sind wichtig?
- Gibt es Review-Punkte, Stop-or-Go-Punkte, Point-of-no-Return-Punkte?
- Gibt es Termine für Zwischenergebnisse, wichtige Entscheidungen, sicht- und messbare Erfolge?

- Wann startet das Gestaltungsvorhaben tatsächlich? Was wird dafür benötigt? (z.B. Vorbereitungen, Dokumente, Freigaben)
- Wann ist das Gestaltungsvorhaben wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt? (z.B. Dokumente, Freigaben)
- Wie flexibel sind die Start- und Endtermine des Gestaltungsvorhabens? Wie flexibel sind die Termine der Meilensteine?

## Projektorganisation

- Wer ist im Kernteam? Wer ist im erweiterten Team?
- Wer ist notwendig für die Planung des Gestaltungsvorhabens? Und wer ist notwendig für dessen Umsetzung?
- Wer ist Projektleiter/Projektmanager?
- Was ist die konkrete Rolle der Beteiligten im Projekt?
- Wer entscheidet über was im Projekt?
- Um welche Themen-/Aufgabenbereiche muss sich das Projektteam kümmern? Was sind Bestandteile dieser Themen-/Aufgabenbereiche? Was ist nicht mehr in der Verantwortung des Projektteams?
- Wer sind die verantwortlichen Personen für welche Themen-/Aufgabenbereiche? Wer soll in welchem Bereich grundsätzlich eingesetzt werden?
- Welches Budget steht zur Verfügung/wird benötigt?
- Welche Personen werden mit welcher Kapazität ausgestattet?
- Wie erfolgt die Steuerung von Budget und Ressourcen?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung/werden benötigt?
- Welche Projektarbeitsräume, Besprechungsräume (vor Ort/virtuell), Arbeitsmittel (inklusive Software), Materialien stehen zur Verfügung?
- Wie können und sollen diese Ressourcen eingesetzt werden?
- Was zeichnet die Projektorganisation aus?
- Wie kommuniziert man innerhalb des Teams? In welchem Rhythmus?

- Wie kann die Motivation des Teams hochgehalten werden?
- Wie können Konflikte im Team erkannt und gelöst werden?
- Ist die Aufgaben- und Rollenverteilung akzeptiert?
- Wie ist das Wissensmanagement innerhalb des Teams organisiert?
- Wie können externe Wissensquellen/Netzwerke eingebunden werden?
- Wer ist für den Betrieb/die Nachprojektphase verantwortlich?

### Projektkommunikation

- Welche regelmäßigen Kommunikationspunkte gibt es für welche Zielgruppe mit welchen Medien und welchen Inhalten?
- Wie sehen Eskalationspfade aus?
- Welche Kommunikationswege gibt es im Krisenfall?

### Umgang mit Risiken und Chancen

- Wie soll grundsätzlich mit Risiken und Chancen verfahren werden?
- Wie werden Risiken und Chancen beobachtet?
- Welche Vermeidungs- und Notfallpläne existieren für welches Risiko? Welche Pläne existieren beim Eintreten besonders günstiger Gelegenheiten?
- Welche Risiken und Chancen werden warum aktiv angegangen? Welche Risiken und Chancen werden warum ohne eigenes Zutun in Kauf genommen?

### Change Management

- Verstehen alle von der Gestaltung Betroffenen das Warum und Wozu, den Hintergrund und das Ziel der mit diesem Innovationsvorhaben einhergehenden Gestaltung? Verstehen alle Betroffenen warum gerade diese Gestaltung und warum sie gerade jetzt notwendig/sinnvoll ist?

- Existiert eine verständliche und nachvollziehbare Narration über den Ausgangspunkt, den Weg und das Ziel der mit der Organisationsgestaltung geplanten Veränderung? Existiert eine verständliche und nachvollziehbare Narration, was geschehen könnte, wenn man die Gestaltung nicht angeht?
- Verstehen alle von der Gestaltung Betroffenen, welche Art der Gestaltung ansteht (Wandel, Wechsel, Evolution, Revolution) und welches Ausmaß die Gestaltung hat? Verstehen die Betroffenen die Art und den Umfang ihrer eigenen Betroffenheit von dieser Gestaltung?
- Verstehen die Betroffenen, welche Gestaltungen und welches Vorgehen bei der Umsetzung dieser Gestaltungen sich daraus ableiten?
- Stehen die übergeordneten Hierarchieebenen (vor allem die Unternehmensleitung) geschlossen hinter der Gestaltung? Besteht auf dieser Ebene Einigkeit über das Ziel und die Strategie, wie diese Gestaltung durchgeführt werden soll?
- Ist ein Team offiziell mit der Umsetzung der Gestaltung betraut worden? Ist das beauftragte Team mit aller notwendigen Kompetenz und Autorität ausgestattet? Sind für dieses Team und in diesem Team Rollen und Verantwortlichkeiten, Governance und Ressourcen geklärt?
- Wie zufrieden oder unzufrieden sind die von der Gestaltung Betroffenen mit dem aktuellen Zustand? Was ist aus Sicht der Betroffenen gut oder schlecht an der aktuellen Situation?
- Wie groß ist der zu erwartende Widerstand in der Organisation? Wer und/oder was ist die Quelle dieses Widerstands? Warum und wozu gibt es diesen Widerstand? Welche Möglichkeiten gibt es beim Umgang mit diesem Widerstand?
- Was in der Organisationskultur ist förderlich und was hinderlich für die Gestaltung?
- Wie viel und welche Erfahrung haben die von der Gestaltung Betroffenen bereits mit Gestaltung in der Vergangenheit gemacht? Inwieweit könnten diese die geplanten Gestaltungen fördern bzw. blockieren?

- Wollen und können die Führungskräfte in die Gestaltung hineinführen und durch die Gestaltungen hindurchführen? Wollen und können die Führungskräfte nach der Gestaltung ihre Rolle als Führungskraft weiter ausfüllen?
- Wollen und können die Mitarbeiter die Gestaltungen umsetzen? Wollen und können die Mitarbeiter die neuen Strukturen und Prozesse ausführen?
- Wie wird sichergestellt, dass die von der Gestaltung Betroffenen regelmäßig und transparent über den Fortschritt der Gestaltungen informiert werden? Wie wird sichergestellt, dass mit den Betroffenen (Führungskräfte und Mitarbeiter) regelmäßig ein Dialog geführt wird? Wie hoch ist die Bereitschaft der Betroffenen zu reflektieren und sich offen, ehrlich und deutlich auszutauschen?
- Was ist bei der geplanten Gestaltung gesetzt? Was ist partizipativ, d.h. in Zusammenarbeit und im Dialog mit den Betroffenen (Führungskräfte und Mitarbeiter) gestaltbar? Wann und wie konkret werden die Betroffenen eingebunden?

## ÜBERPRÜFUNG DER ZWECK- UND ZIELERREICHUNG

- Was sind die Auswirkungen des organisationalen Gestaltungsvorhabens aus Sicht des Inputs (was hat die Organisation an Ressourcen hineingesteckt), Outputs (unmittelbare Auswirkungen auf mich), Outcomes (mittelbare Wirkungen auf andere) und Outflows (Gesamtauswirkungen)?
- Macht das Gestaltungsvorhaben eher Sinn aus Sicht des Outputs, des Outcomes oder Outflows?
- Macht das Gestaltungsvorhaben eher Sinn aus Sicht einer kurz-, mittel- oder langfristigen Perspektive?
- Wie kann der Erfolg des Gestaltungsvorhabens zwischendurch und am Ende gemessen werden?
- Was ist der mittel- und langfristige Impact des Gestaltungsvorhabens? Wird die Organisation die Ergebnisse ihres Vorhabens in 3/5/10 Jahren immer noch spüren?

- Was macht die Organisation mit den Ergebnissen und Erkenntnissen dieses Vorhabens? Wie kann sie weitermachen mit weiteren organisationalen Gestaltungen?
- Welche intendierten aber auch unintendierten Folgen hat die Organisationsgestaltung für die Umwelt (Stakeholder, Gesellschaft, Menschheit, Planet, Nachwelt)? Welche Verantwortung ergibt sich hieraus?

## NEUEINTRITT IN EIN ANSCHLIESSENDES PROJEKT

- Welche allgemeinen Erkenntnisse, „lessons learned“, „Manöverkritik“ ergeben sich aus dem konkreten Gestaltungsvorhaben?
- Was würde man genauso oder anders machen bei einem vergleichbaren Gestaltungsprojekt?
- Was hat die Organisation besonders erstaunt bei der Umsetzung dieses Gestaltungsprojekts?
- Worauf kann die Organisation besonders stolz sein bei der Umsetzung dieses Gestaltungsprojekts?
- Was könnten andere daraus lernen, wie das Gestaltungsprojekt umgesetzt worden ist?
- Wie kann die Organisation das Bewusstsein für die Relevanz von organisationaler Gestaltung aufrechterhalten und/oder noch weiter steigern?