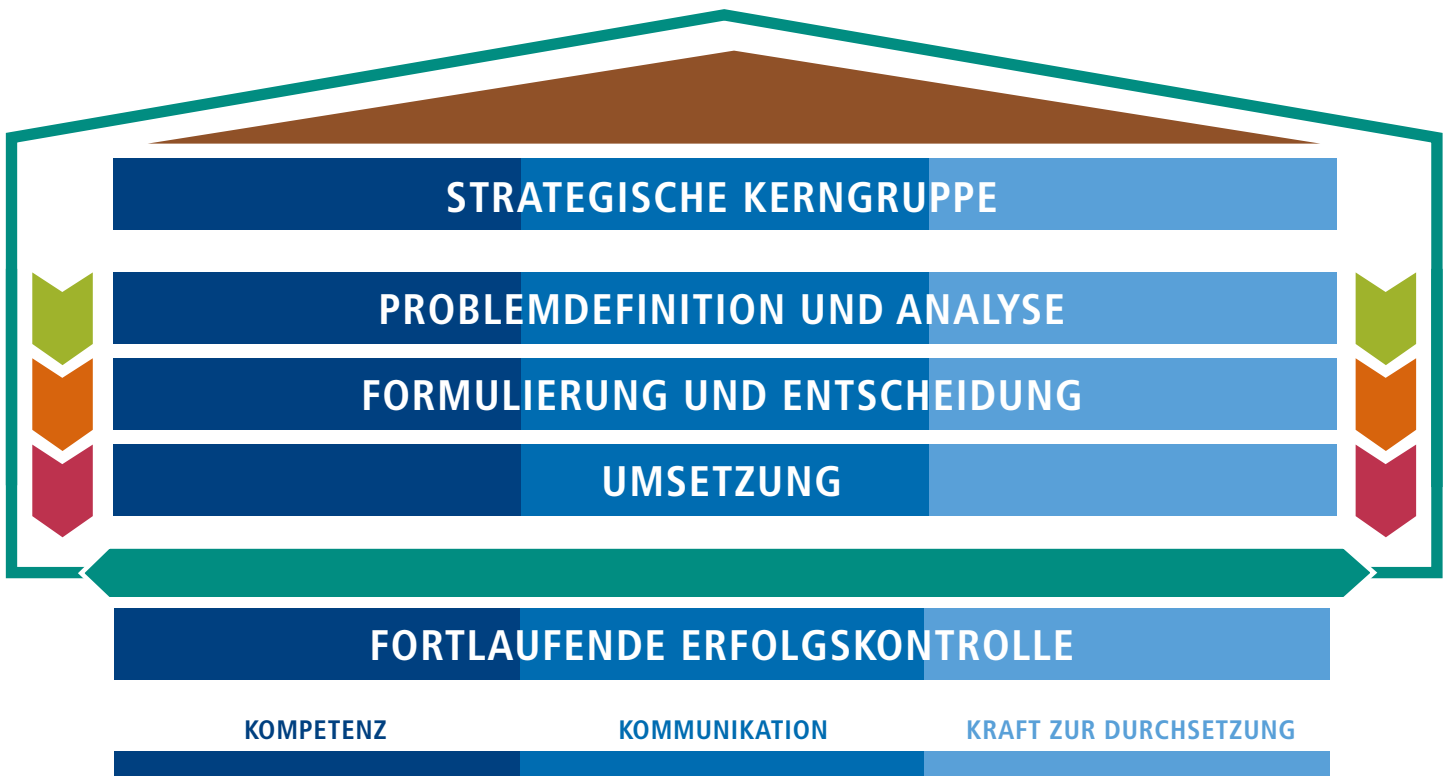


Reformkompass II

Das Strategieinstrument für organisatorische Reformprozesse

Fragenset



VORGEHENSWEISE

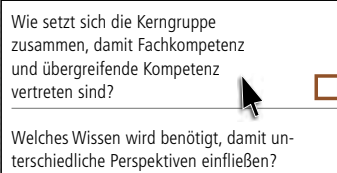
1



Auswahl der Phase

Bitte Phase durch Klick auswählen.

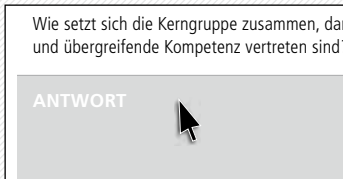
2



Auswahl einer Frage zur Zielerreichung in einem Kriterium.

Klick auf die Frage.

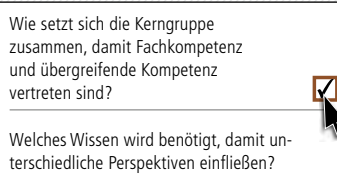
3



Beantworten der Frage.

Klick in das graue Schriftfeld.

4



Abschluss der Frage.

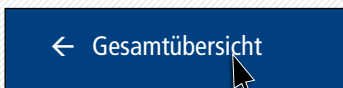
Klick in das quadratische Feld ›Erledigt‹, innerhalb des Schriftfeldes der Frage oder in der Übersicht aller Fragen einer Phase, und ein Häkchen erscheint.

5



Zurück zu allen Fragen innerhalb der Phase.

6



Zurück zu Gesamtübersicht.

Hinweis: Für ein optimales Arbeitsumfeld mit dieser Datei ist die aktuellste Acrobat-Reader-Version zu empfehlen: <http://get.adobe.com/de/reader/>

STRATEGISCHE KERNGRUPPE

Innovationskultur fördern

- Vorhandene Kompetenzen ausschöpfen
- Know-how von außen einbinden
- Führungskompetenzen ausbauen
- Auf heterogene Zusammensetzung achten

Kommunikationskapazitäten stärken

- Kommunikative Ressourcen und Kompetenzen anpassen
- Kommunikation und Dialog abstimmen

Durchsetzung sichern

- Akteure ressortübergreifend vernetzen
- Konfliktfrühwarnsystem aufbauen

Wie setzt sich die Kerngruppe zusammen, damit Fachkompetenz und übergreifende Kompetenz vertreten sind?

Welches Wissen wird benötigt, damit unterschiedliche Perspektiven einfließen? Fachliches Wissen, Verwaltungswissen, Prozesswissen?

Wie kann systematisch internes Know-how eingebunden werden?

Welche Zugänge zu externem Wissen gibt es? Wie können diese genutzt und erweitert werden?

Wie kann eine offene Lernkultur entstehen, die neue Ideen zulässt?

Ist die strategische Kerngruppe mit ausreichenden Ressourcen für die Kommunikation ausgestattet?

Sind stabile Kommunikationskanäle aufgebaut, die den Informationsfluss sicherstellen?

Haben sich die strategische Kerngruppe und deren Bündnisakteure auf einheitliche Kernbotschaften geeinigt?

Sind Inhalte, Akteurskonstellation und Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt?

Sind die Instrumente der Kommunikation inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt?

Verfügt die strategische Kerngruppe selbst über genügend Kommunikationswissen und -erfahrung?

Gibt es Feedback-Mechanismen?

Welche Akteure stärken die Durchsetzung des Veränderungsprozesses und sind für die Mitwirkung in der Kerngruppe eine Bereicherung?

Welche Akteure stärken die Durchsetzung der Reform und sollten deshalb in der strategischen Kerngruppe mitwirken?

Welche Kooperationen und Vernetzungen mit anderen einflussreichen Akteuren und Gremien sind hilfreich?

Wie kann eine permanente Sondierung der Stimmungslage sichergestellt werden?

Wie kann sichergestellt werden, dass frühzeitig Stimmungen unterschiedlicher relevanter Akteure wahrgenommen werden?

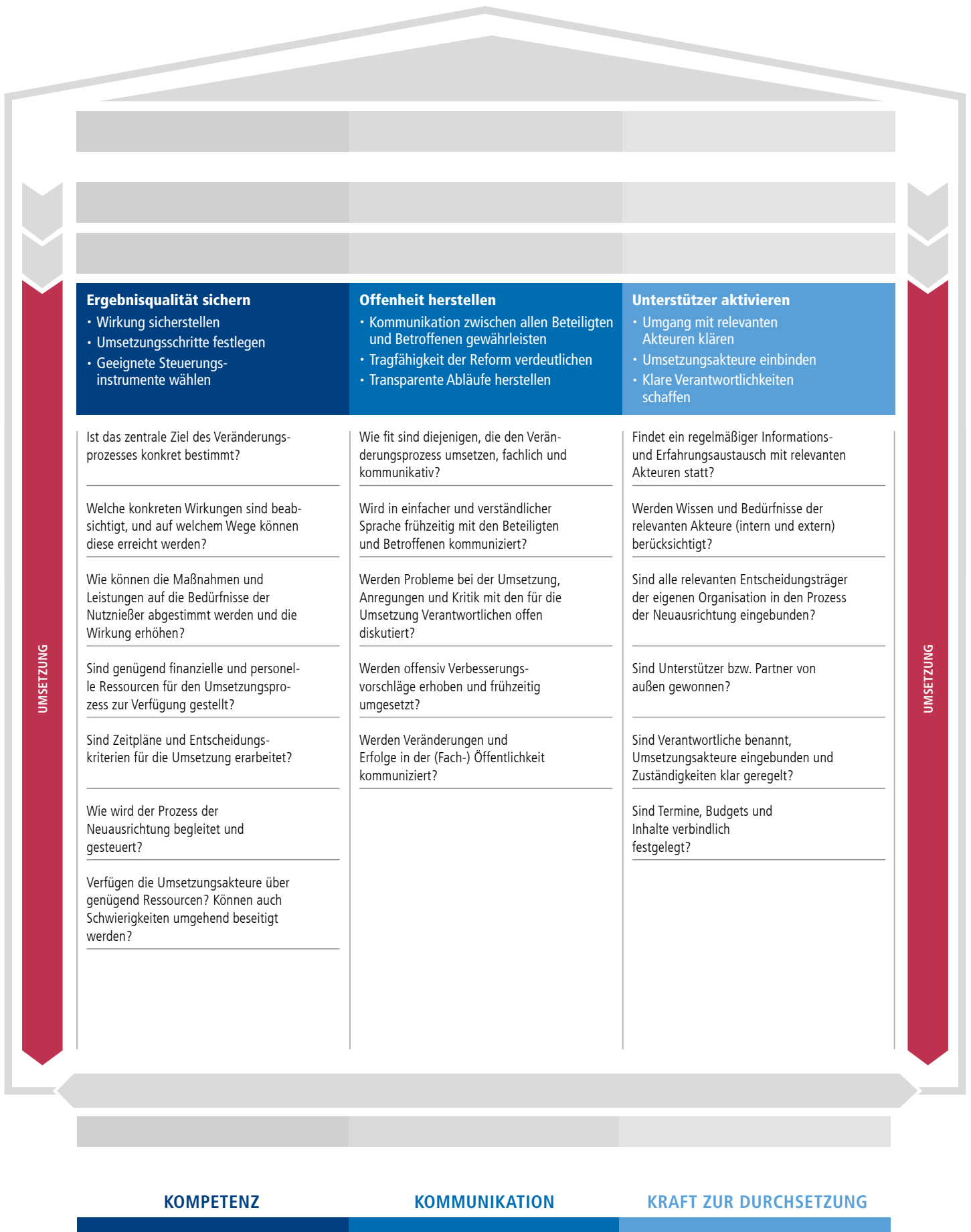
KOMPETENZ

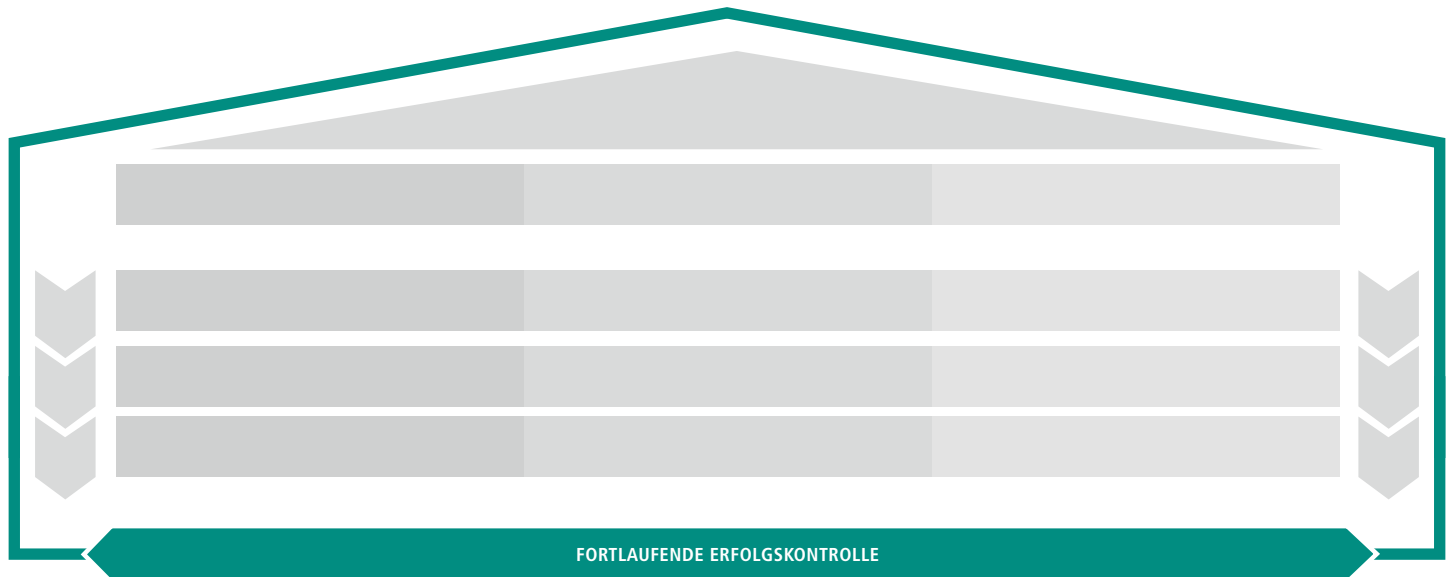
KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG









FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE

Kontrollmechanismen effektivieren

- Geeignete Evaluationsverfahren auswählen
- Prozessbegleitend evaluieren
- Kosten und Nutzen bewerten

Sind die Ziele so klar formuliert, dass sie überprüfbar sind und Ergebnisse bzw. Wirkungen gemessen werden können?

Wie wird der Veränderungsprozess evaluiert? Liegen bereits gute Instrumente vor oder müssen neue entwickelt werden?

Ist ein systematischer Austausch zwischen den Umsetzungsakteuren etabliert?

Gibt es einen systematischen Austausch zwischen den Umsetzungsakteuren, so dass übergreifender Handlungsbedarf erkannt wird?

Werden mit einfachen Verfahren Zielerreichungsgrad, Ergebnisse, Aufwand und Effizienz evaluiert?

Werden die Wirkungen kontinuierlich geprüft und ggf. Anpassungen vorgenommen?

Erfüllen die Evaluationsverfahren ihren Zweck, und werden sie akzeptiert?

Feedback gewährleisten

- Feedback analysieren
- Dialog mit Betroffenen und Beteiligten pflegen
- Evaluationsergebnisse zielgruppenadäquat verbreiten

Werden die Meinungen der Beteiligten und Betroffenen systematisch eingeholt und berücksichtigt?

Werden die öffentliche Meinung und die Medien beobachtet sowie die Berichterstattung gezielt gesammelt und analysiert?

Werden Einschätzungen aus der Basis der eigenen Organisation eingeholt?

Wird ein regelmäßiger Austausch mit Umsetzungsakteuren durchgeführt?

Werden Erfolge zielgruppenspezifisch verbreitet?

Werden negative Ergebnisse kombiniert mit Verbesserungsvorschlägen kommuniziert?

Handlungsspielräume bewahren

- Flexibel nachsteuern
- Veränderte Akteurskonstellationen berücksichtigen

Ist gewährleistet, dass relevante Akteure kontinuierlich über Ergebnisse und Wirkungen informiert werden?

Werden Meilensteine und Prüftermine im Vorhinein festgelegt? Nach welchen Kriterien sollen Kurskorrekturen vorgenommen werden?

Werden laufend mögliche Konflikte zwischen den relevanten Akteuren sondiert?

Muss ggf. die Zusammensetzung der strategischen Kerngruppe angepasst werden?

Müssen neue Akteure in die Befürworterkoalition integriert werden?

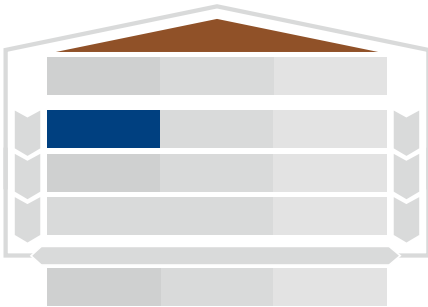
Ist eine Anpassung der Durchsetzungsstrategie erforderlich?

KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Innovationskultur fördern

AUFGABEN

- **Vorhandene Kompetenzen ausschöpfen**
- **Know-how von außen einbinden**
- **Führungskompetenzen ausbauen**
- **Auf heterogene Zusammensetzung achten**

FRAGEN / ANTWORTEN

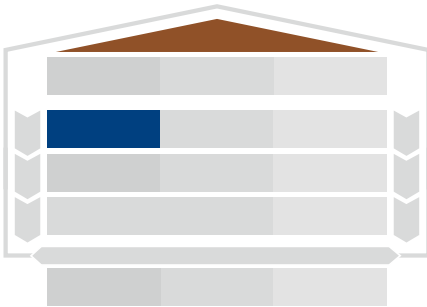
Wie setzt sich die Kerngruppe zusammen, damit Fachkompetenz und übergreifende Kompetenz vertreten sind?

ANTWORT

Welches Wissen wird benötigt, damit unterschiedliche Perspektiven einfließen? Fachliches Wissen, Verwaltungswissen, Prozesswissen?

ANTWORT

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Innovationskultur fördern

AUFGABEN

- **Vorhandene Kompetenzen ausschöpfen**
- **Know-how von außen einbinden**
- **Führungskompetenzen ausbauen**
- **Auf heterogene Zusammensetzung achten**

FRAGEN / ANTWORTEN

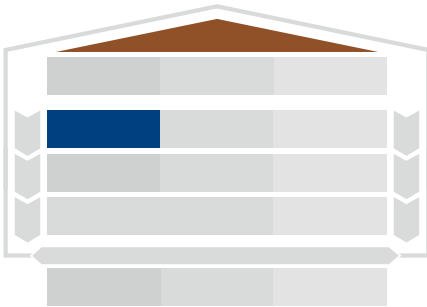
Wie kann systematisch internes Know-how eingebunden werden?

ANTWORT

Welche Zugänge zu externem Wissen gibt es?
Wie können diese genutzt und erweitert werden?

ANTWORT

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Innovationskultur fördern

AUFGABEN

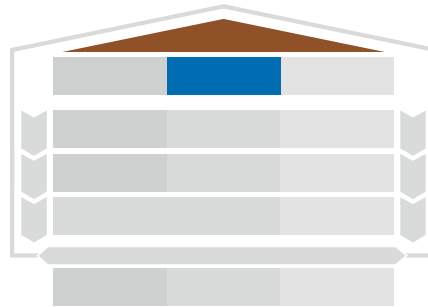
- Vorhandene Kompetenzen ausschöpfen
- Know-how von außen einbinden
- Führungskompetenzen ausbauen
- Auf heterogene Zusammensetzung achten

Wie kann eine offene Lernkultur entstehen, die neue Ideen zulässt?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kommunikationskapazitäten stärken

AUFGABEN

- **Kommunikative Ressourcen und Kompetenzen anpassen**
- **Kommunikation und Dialog abstimmen**

Ist die strategische Kerngruppe mit ausreichenden Ressourcen für die Kommunikation ausgestattet?

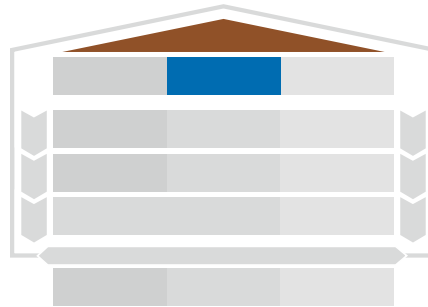
ANTWORT

Sind stabile Kommunikationskanäle aufgebaut, die den Informationsfluss sicherstellen?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kommunikationskapazitäten stärken

AUFGABEN

- **Kommunikative Ressourcen und Kompetenzen anpassen**
- **Kommunikation und Dialog abstimmen**

FRAGEN / ANTWORTEN

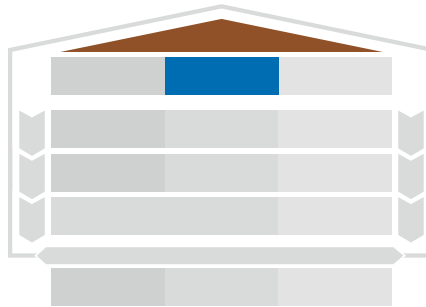
Haben sich die strategische Kerngruppe und deren Bündnisakteure auf einheitliche Kernbotschaften geeinigt?

ANTWORT

Sind Inhalte, Akteurskonstellation und Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt?

ANTWORT

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kommunikationskapazitäten stärken

AUFGABEN

- **Kommunikative Ressourcen und Kompetenzen anpassen**
- **Kommunikation und Dialog abstimmen**

FRAGEN / ANTWORTEN

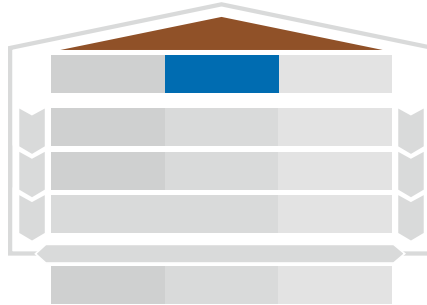
Sind die Instrumente der Kommunikation inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt?

ANTWORT

Verfügt die strategische Kerngruppe selbst über genügend Kommunikationswissen und -erfahrung?

ANTWORT

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kommunikationskapazitäten stärken

AUFGABEN

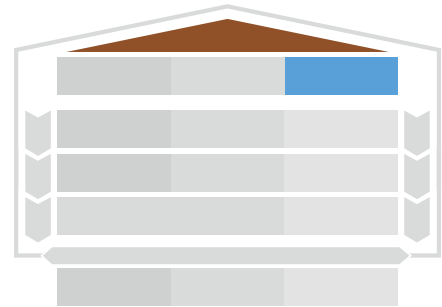
- Kommunikative Ressourcen und Kompetenzen anpassen
- Kommunikation und Dialog abstimmen

Gibt es Feedback-Mechanismen?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Durchsetzung sichern

AUFGABEN

- **Akteure ressortübergreifend vernetzen**
- **Konfliktfrühwarnsystem aufbauen**

Welche Akteure stärken die Durchsetzung des Veränderungsprozesses und sind für die Mitwirkung in der Kerngruppe eine Bereicherung?

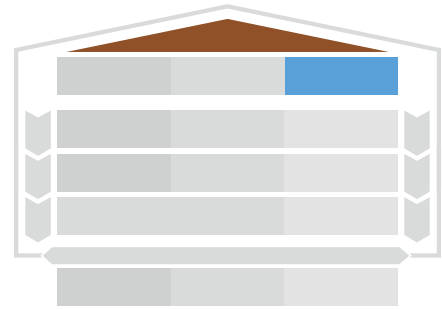
ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

Welche Akteure stärken die Durchsetzung der Reform und sollten deshalb in der strategischen Kerngruppe mitwirken?

ANTWORT

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Durchsetzung sichern

AUFGABEN

- **Akteure ressortübergreifend vernetzen**
- **Konfliktfrühwarnsystem aufbauen**

FRAGEN / ANTWORTEN

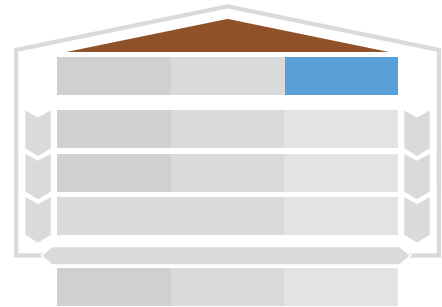
Welche Kooperationen und Vernetzungen mit anderen einflussreichen Akteuren und Gremien sind hilfreich?

ANTWORT

Wie kann eine permanente Sondierung der Stimmungslage sichergestellt werden?

ANTWORT

STRATEGISCHE KERNGRUPPE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Durchsetzung sichern

AUFGABEN

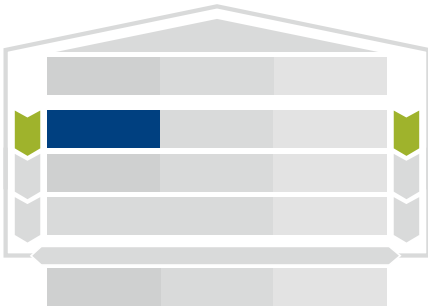
- **Akteure ressortübergreifend vernetzen**
- **Konfliktfrühwarnsystem aufbauen**

Wie kann sichergestellt werden, dass frühzeitig Stimmungen unterschiedlicher relevanter Akteure wahrgenommen werden?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Zukunftsthemen aufgreifen

AUFGABEN

- Reformbedarf frühzeitig identifizieren
- Problemumfeld analysieren
- Richtung der strategischen Neuausrichtung klären

FRAGEN / ANTWORTEN

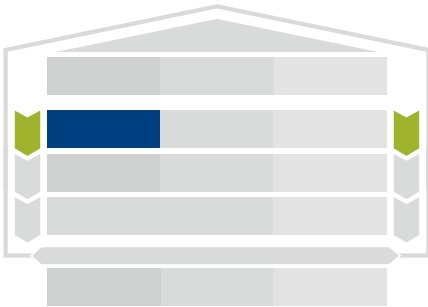
Wie sieht der Status quo hinsichtlich der Organisation und ihrer strategischen Ausrichtung aus?

ANTWORT

Welches interne und externe Wissen liegt zu dem Thema/Problem bereits vor? Welche Trends werden von der Wissenschaft vorausgesagt?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Zukunftsthemen aufgreifen

AUFGABEN

- Reformbedarf frühzeitig identifizieren
- Problemumfeld analysieren
- Richtung der strategischen Neuausrichtung klären

FRAGEN / ANTWORTEN

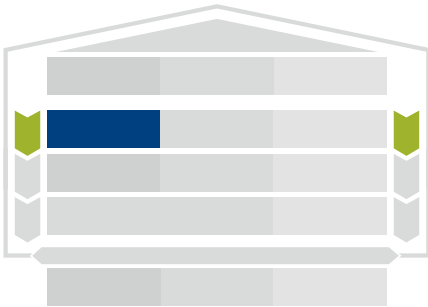
Wie verändern sich das Umfeld, die Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen und der Markt in dem Arbeitsfeld? (»Mitbewerber«, Finanziers)

ANTWORT

Welche möglichen Zielkonflikte und Zielkonkurrenzen gibt es?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Zukunftsthemen aufgreifen

AUFGABEN

- Reformbedarf frühzeitig identifizieren
- Problemumfeld analysieren
- Richtung der strategischen Neuausrichtung klären

FRAGEN / ANTWORTEN

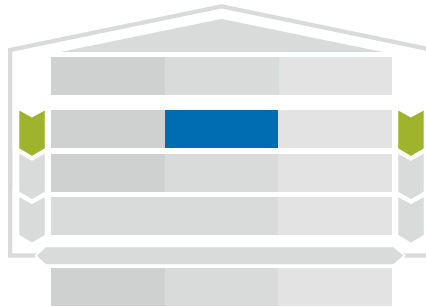
Welche Chancen und Risiken bestehen, und wie viel Zeit benötigt die strategische Neuausrichtung?

ANTWORT

Können die Probleme klar definiert und die Ziele für eine strategische Neuausrichtung grob formuliert werden?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Entwicklungsbereitschaft fördern

AUFGABEN

- **Kommunikationskonzept erarbeiten, um Problembewusstsein zu schaffen, Deutungsmuster zu etablieren und Leitideen zu kommunizieren**

FRAGEN / ANTWORTEN

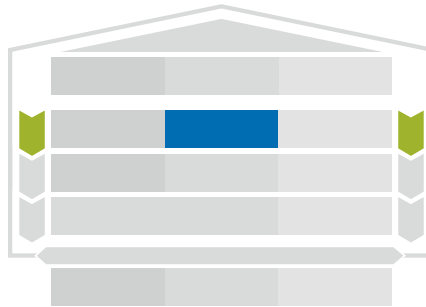
Wie wird die Arbeit in der (Fach-) Öffentlichkeit bewertet? Wie von den Mitarbeitern? Liegt bereits ein Problembewusstsein vor?

ANTWORT

Wie werden Führungskräfte und Mitarbeiter informiert und in die strategische Neuausrichtung eingebunden?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Entwicklungsbereitschaft fördern

AUFGABEN

- **Kommunikationskonzept erarbeiten, um Problembewusstsein zu schaffen, Deutungsmuster zu etablieren und Leitideen zu kommunizieren**

FRAGEN / ANTWORTEN

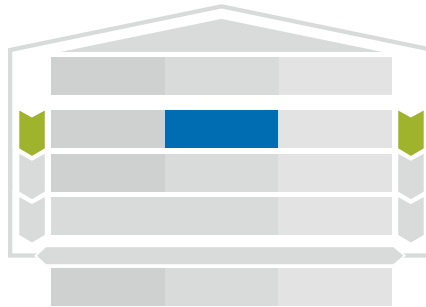
Wie werden Betroffene, Nutznießer, Medien und Multiplikatoren ggf. eingebunden?

ANTWORT

Wird der Nutzen sichtbar oder müssen Kernargumente wissenschaftlich unterfüttert werden? Was passiert, wenn die Neuausrichtung nicht durchgeführt wird?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Entwicklungsbereitschaft fördern

AUFGABEN

- **Kommunikationskonzept erarbeiten, um Problembewusstsein zu schaffen, Deutungsmuster zu etablieren und Leitideen zu kommunizieren**

FRAGEN / ANTWORTEN

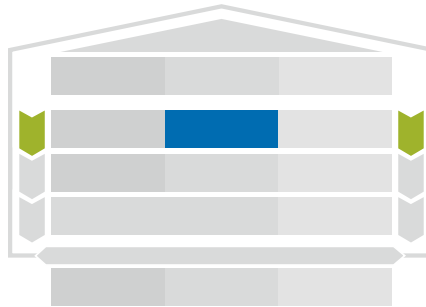
Welche Zahlen, Daten, Fakten, Kosteninformationen können den Veränderungsprozess prägen?

ANTWORT

Nimmt die Neuausrichtung Bezug auf gesellschaftliche Diskussionen und übergeordnete Werte?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Entwicklungsbereitschaft fördern

AUFGABEN

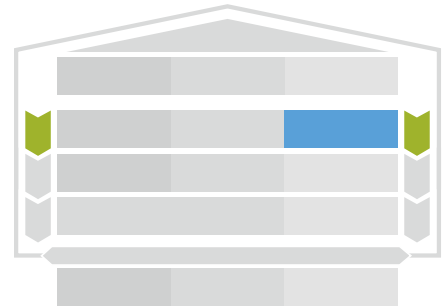
- **Kommunikationskonzept erarbeiten, um Problembewusstsein zu schaffen, Deutungsmuster zu etablieren und Leitideen zu kommunizieren**

Wird über die Neuausrichtung intern und extern in einer positiven Sprache gesprochen?
Liegt ein Kommunikationsplan vor?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Erfolgsaussichten abschätzen

AUFGABEN

- **Gelegenheitsfenster identifizieren**
- **Profilierungschancen bestimmen**
- **Verhandlungskorridore abstecken**

FRAGEN / ANTWORTEN

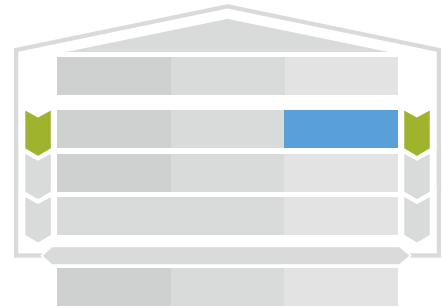
Besteht zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein Gelegenheitsfenster für eine strategische Neuausrichtung?

ANTWORT

Birgt die Neuausrichtung ausreichend Profilierungspotenzial für Entscheidungsträger aus der eigenen Organisation?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Erfolgsaussichten abschätzen

AUFGABEN

- **Gelegenheitsfenster identifizieren**
- **Profilierungschancen bestimmen**
- **Verhandlungskorridore abstecken**

FRAGEN / ANTWORTEN

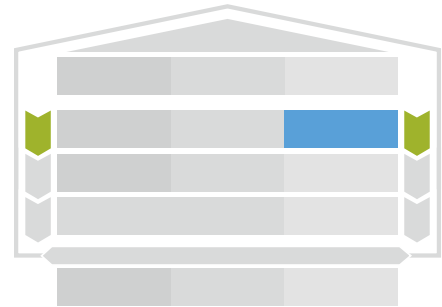
Welche relevanten Akteure aus dem Umfeld sind potenzielle Befürworter?
Welche sind potenzielle Gegner und können die Neuausrichtung negativ beeinflussen?

ANTWORT

Welche Interessen und Positionen vertreten die relevanten Akteure im Hinblick auf die Neuausrichtung?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Erfolgsaussichten abschätzen

AUFGABEN

- **Gelegenheitsfenster identifizieren**
- **Profilierungschancen bestimmen**
- **Verhandlungskorridore abstecken**

FRAGEN / ANTWORTEN

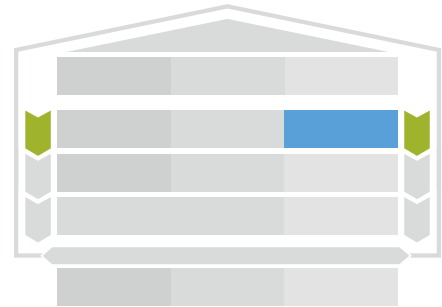
Wie können Befürworter motiviert und Bündnispartner gewonnen werden?
Können »Veto-spieler« »neutralisiert« werden?

ANTWORT

Wie breit sind die Verhandlungskorridore, und welche Kompromisspotenziale bestehen zwischen den einzelnen Akteuren?

ANTWORT

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Erfolgsaussichten abschätzen

AUFGABEN

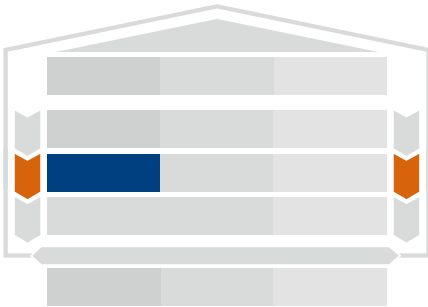
- Gelegenheitsfenster identifizieren
- Profilierungschancen bestimmen
- Verhandlungskorridore abstecken

Wie gewinnt die Reform zusätzlicher Unterstützer?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Reformkonzept formulieren

AUFGABEN

- Handlungsoptionen klären
- Lösungsalternativen bewerten
- Reformfahrpläne entwerfen

FRAGEN / ANTWORTEN

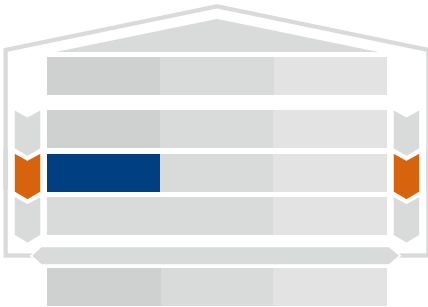
Welche Handlungsoptionen und alternative Lösungen bestehen, z. B. in anderen Regionen und anderen Organisationen?

ANTWORT

Kann der favorisierte Lösungsweg mit Expertenwissen und belastbaren Daten unterfüttert werden?

ANTWORT

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Reformkonzept formulieren

AUFGABEN

- Handlungsoptionen klären
- Lösungsalternativen bewerten
- Reformfahrpläne entwerfen

FRAGEN / ANTWORTEN

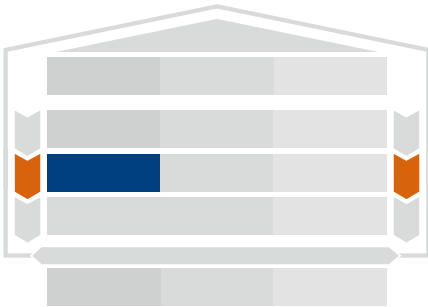
Können Wirksamkeitstests in Form von Pilotprojekten durchgeführt werden?

ANTWORT

Was spricht für einen »großen Wurf«, was für eine Neuausrichtung in kleinen Schritten?

ANTWORT

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Reformkonzept formulieren

AUFGABEN

- Handlungsoptionen klären
- Lösungsalternativen bewerten
- Reformfahrpläne entwerfen

FRAGEN / ANTWORTEN

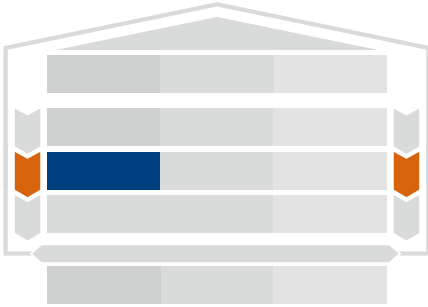
Wie könnte die strategische Neuausrichtung in Einzelschritte und Phasen aufgeteilt werden?

ANTWORT

Wie können Umsetzungsakteure in die konkrete Umsetzungs- und Zeitplanung einbezogen werden?

ANTWORT

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Reformkonzept formulieren

AUFGABEN

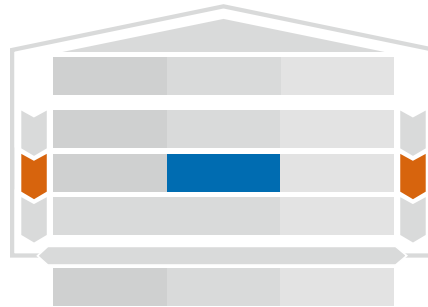
- Handlungsoptionen klären
- Lösungsalternativen bewerten
- Reformfahrpläne entwerfen

Ist die Zeitplanung realistisch?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Vertrauen aufbauen

AUFGABEN

- Glaubwürdigkeit vermitteln
- Klare und positive Reformsprache einsetzen
- Realistische Erwartungen erzeugen
- Dialog etablieren

FRAGEN / ANTWORTEN

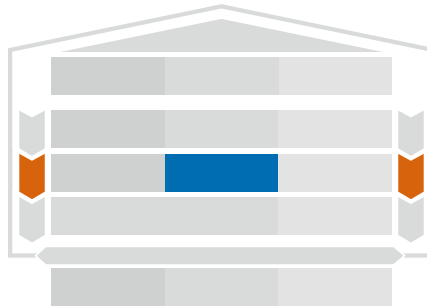
Wann sind geeignete Zeitpunkte für die Kommunikation nach innen und außen?

ANTWORT

Wie kann ein Dialog innerhalb der eigenen Organisation realisiert werden?

ANTWORT

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Vertrauen aufbauen

AUFGABEN

- Glaubwürdigkeit vermitteln
- Klare und positive Reformsprache einsetzen
- Realistische Erwartungen erzeugen
- Dialog etablieren

FRAGEN / ANTWORTEN

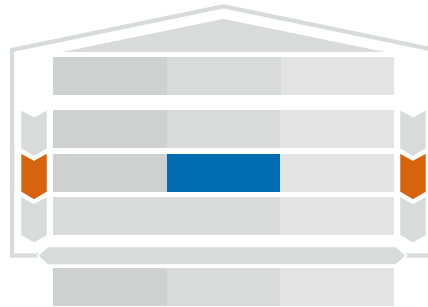
Wie kann ein Dialog mit den Nutznießern bzw. Zielgruppen aufgebaut und etabliert werden?

ANTWORT

Werden die Gewinner und Gewinne betont, Gesamtziele und Etappenziele kommuniziert und eine positive Sprache verwendet?

ANTWORT

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Vertrauen aufbauen

AUFGABEN

- Glaubwürdigkeit vermitteln
- Klare und positive Reformsprache einsetzen
- Realistische Erwartungen erzeugen
- Dialog etablieren

FRAGEN / ANTWORTEN

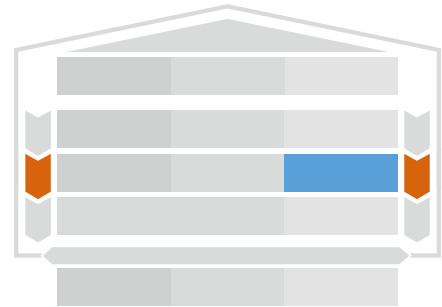
Werden die strategischen Pläne als beste gangbare Lösung dargestellt und begründet?

ANTWORT

Wird deutlich gemacht, was sich ändert und was bleibt, was möglich ist und was nicht?

ANTWORT

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Mehrheiten sichern

AUFGABEN

- Verhandlungsstrategie auswählen
- Bündnispartner gewinnen
- Größtmöglichen Rückhalt sichern

Sind Vorschläge von Beteiligten und Betroffenen berücksichtigt worden?

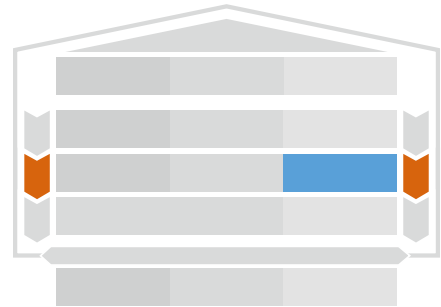
ANTWORT

Können relevante Akteure mit ins Boot geholt werden?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Mehrheiten sichern

AUFGABEN

- **Verhandlungsstrategie auswählen**
- **Bündnispartner gewinnen**
- **Größtmöglichen Rückhalt sichern**

Sind den zentralen Entscheidern Angebote zur Profilierung gemacht worden?
Ist die Mitwirkung von Verantwortlichen für die Umsetzung des Veränderungsprozesses sichergestellt?

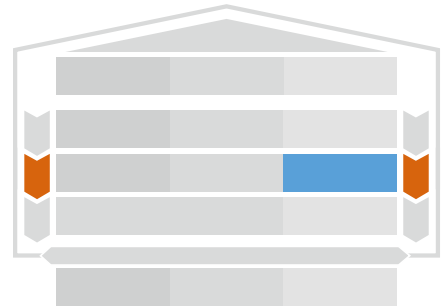
ANTWORT

Ist entschieden worden, ob Verhandlungen konflikt- oder konsensorientiert geführt werden?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Mehrheiten sichern

AUFGABEN

- Verhandlungsstrategie auswählen
- Bündnispartner gewinnen
- Größtmöglichen Rückhalt sichern

FRAGEN / ANTWORTEN

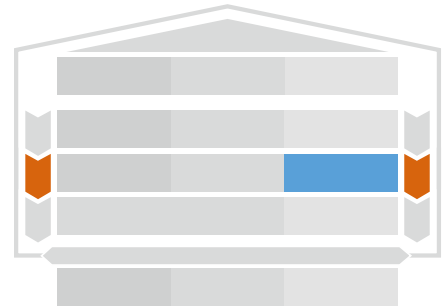
Können relevante Gegner durch Zugeständnisse und Anreize aus der Gruppe der Gegner herausgelöst und umgestimmt werden?

ANTWORT

Können durch die Neuausrichtung schnelle Erfolge realisiert und die Öffentlichkeit mobilisiert werden?

ANTWORT

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Mehrheiten sichern

AUFGABEN

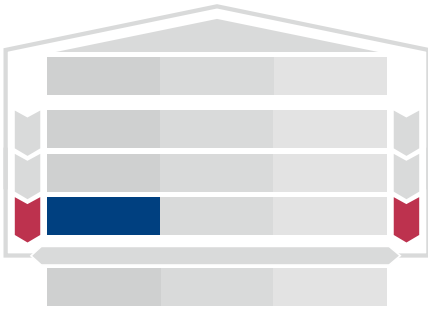
- Verhandlungsstrategie auswählen
- Bündnispartner gewinnen
- Größtmöglichen Rückhalt sichern

Helfen schnelle Erfolge dabei Unterstützer zu gewinnen?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Ergebnisqualität sichern

AUFGABEN

- Wirkung sicherstellen
- Umsetzungsschritte festlegen
- Geeignete Steuerungsinstrumente wählen

FRAGEN / ANTWORTEN

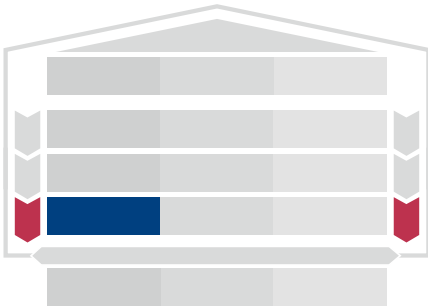
Ist das zentrale Ziel des Veränderungsprozesses konkret bestimmt?

ANTWORT

Welche konkreten Wirkungen sind beabsichtigt, und auf welchem Wege können diese erreicht werden?

ANTWORT

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Ergebnisqualität sichern

AUFGABEN

- Wirkung sicherstellen
- Umsetzungsschritte festlegen
- Geeignete Steuerungsinstrumente wählen

FRAGEN / ANTWORTEN

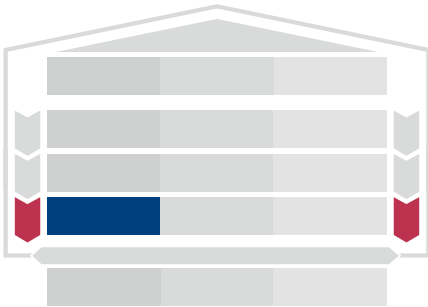
Wie können die Maßnahmen und Leistungen auf die Bedürfnisse der Nutznießer abgestimmt werden und die Wirkung erhöhen?

ANTWORT

Sind genügend finanzielle und personelle Ressourcen für den Umsetzungsprozess zur Verfügung gestellt?

ANTWORT

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Ergebnisqualität sichern

AUFGABEN

- Wirkung sicherstellen
- Umsetzungsschritte festlegen
- Geeignete Steuerungsinstrumente wählen

FRAGEN / ANTWORTEN

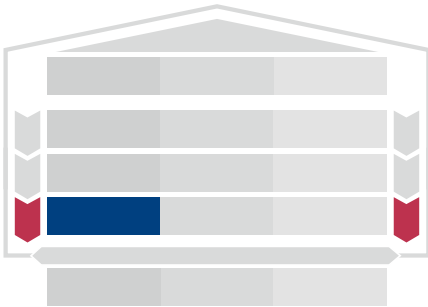
Sind Zeitpläne und Entscheidungskriterien für die Umsetzung erarbeitet?

ANTWORT

Wie wird der Prozess der Neuausrichtung begleitet und gesteuert?

ANTWORT

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Ergebnisqualität sichern

AUFGABEN

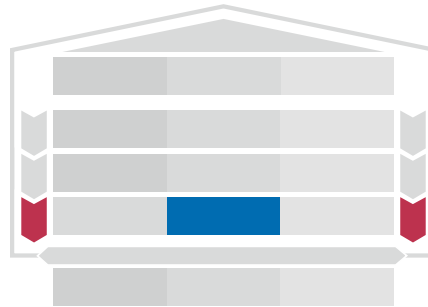
- Wirkung sicherstellen
- Umsetzungsschritte festlegen
- Geeignete Steuerungsinstrumente wählen

Verfügen die Umsetzungsakteure über genügend Ressourcen?
Können auch Schwierigkeiten umgehend beseitigt werden?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Offenheit herstellen

AUFGABEN

- Kommunikation zwischen allen Beteiligten und Betroffenen gewährleisten
- Tragfähigkeit der Reform verdeutlichen
- Transparente Abläufe herstellen

FRAGEN / ANTWORTEN

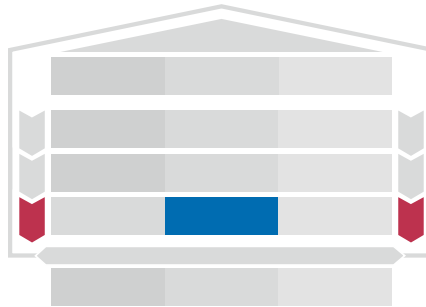
Wie fit sind diejenigen, die den Veränderungsprozess umsetzen, fachlich und kommunikativ?

ANTWORT

Wird in einfacher und verständlicher Sprache frühzeitig mit den Beteiligten und Betroffenen kommuniziert?

ANTWORT

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Offenheit herstellen

AUFGABEN

- Kommunikation zwischen allen Beteiligten und Betroffenen gewährleisten
- Tragfähigkeit der Reform verdeutlichen
- Transparente Abläufe herstellen

FRAGEN / ANTWORTEN

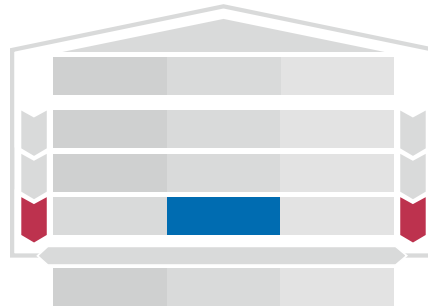
Werden Probleme bei der Umsetzung, Anregungen und Kritik mit den für die Umsetzung Verantwortlichen offen diskutiert?

ANTWORT

Werden offensiv Verbesserungsvorschläge erhoben und frühzeitig umgesetzt?

ANTWORT

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Offenheit herstellen

AUFGABEN

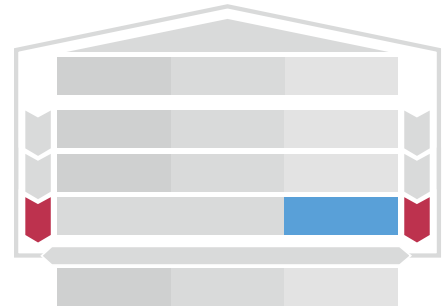
- Kommunikation zwischen allen Beteiligten und Betroffenen gewährleisten
- Tragfähigkeit der Reform verdeutlichen
- Transparente Abläufe herstellen

Werden Veränderungen und Erfolge in der (Fach-) Öffentlichkeit kommuniziert?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Unterstützer aktivieren

AUFGABEN

- Umgang mit relevanten Akteuren klären
- Umsetzungsakteure einbinden
- Klare Verantwortlichkeiten schaffen

Findet ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch mit relevanten Akteuren statt?

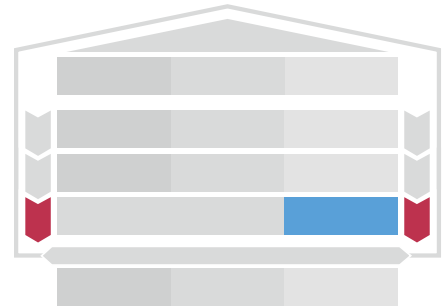
ANTWORT

Werden Wissen und Bedürfnisse der relevanten Akteure (intern und extern) berücksichtigt?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Unterstützer aktivieren

AUFGABEN

- Umgang mit relevanten Akteuren klären
- Umsetzungsakteure einbinden
- Klare Verantwortlichkeiten schaffen

FRAGEN / ANTWORTEN

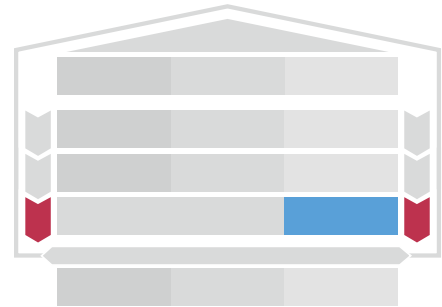
Sind alle relevanten Entscheidungsträger der eigenen Organisation in den Prozess der Neuausrichtung eingebunden?

ANTWORT

Sind Unterstützer bzw. Partner von außen gewonnen?

ANTWORT

UMSETZUNG



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Unterstützer aktivieren

AUFGABEN

- Umgang mit relevanten Akteuren klären
- Umsetzungsakteure einbinden
- Klare Verantwortlichkeiten schaffen

Sind Verantwortliche benannt, Umsetzungsakteure eingebunden und Zuständigkeiten klar geregelt?

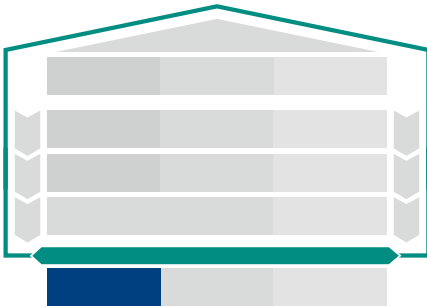
ANTWORT

Sind Termine, Budgets und Inhalte verbindlich festgelegt?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kontrollmechanismen effektivieren

AUFGABEN

- Geeignete Evaluationsverfahren auswählen
- Prozessbegleitend evaluieren
- Kosten und Nutzen bewerten

FRAGEN / ANTWORTEN

Sind die Ziele so klar formuliert, dass sie überprüfbar sind und Ergebnisse bzw. Wirkungen gemessen werden können?

ANTWORT

Wie wird der Veränderungsprozess evaluiert? Liegen bereits gute Instrumente vor oder müssen neue entwickelt werden?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kontrollmechanismen effektivieren

AUFGABEN

- Geeignete Evaluationsverfahren auswählen
- Prozessbegleitend evaluieren
- Kosten und Nutzen bewerten

FRAGEN / ANTWORTEN

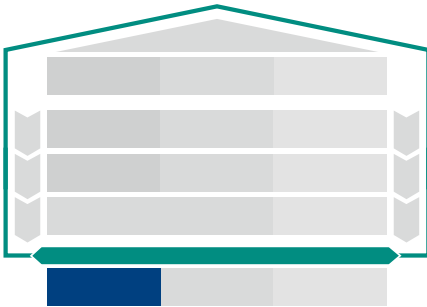
Ist ein systematischer Austausch zwischen den Umsetzungsakteuren etabliert?

ANTWORT

Gibt es einen systematischen Austausch zwischen den Umsetzungsakteuren, so dass übergreifender Handlungsbedarf erkannt wird?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kontrollmechanismen effektivieren

AUFGABEN

- Geeignete Evaluationsverfahren auswählen
- Prozessbegleitend evaluieren
- Kosten und Nutzen bewerten

FRAGEN / ANTWORTEN

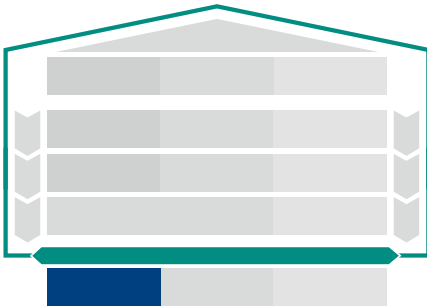
Werden mit einfachen Verfahren Zielerreichungsgrad, Ergebnisse, Aufwand und Effizienz evaluiert?

ANTWORT

Werden die Wirkungen kontinuierlich geprüft und ggf. Anpassungen vorgenommen?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Kontrollmechanismen effektivieren

AUFGABEN

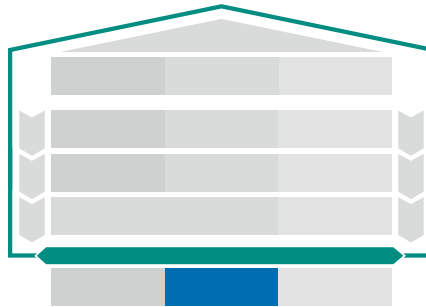
- Geeignete Evaluationsverfahren auswählen
- Prozessbegleitend evaluieren
- Kosten und Nutzen bewerten

Erfüllen die Evaluationsverfahren ihren Zweck, und werden sie akzeptiert?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Feedback gewährleisten

AUFGABEN

- Feedback analysieren
- Dialog mit Betroffenen und Beteiligten pflegen
- Evaluationsergebnisse zielgruppenadäquat verbreiten

FRAGEN / ANTWORTEN

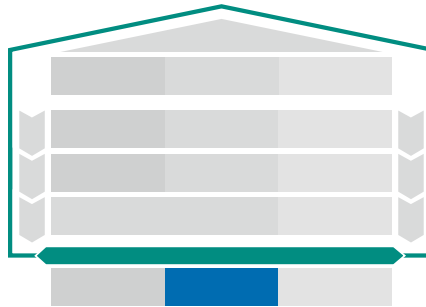
Werden die Meinungen der Beteiligten und Betroffenen systematisch eingeholt und berücksichtigt?

ANTWORT

Werden die öffentliche Meinung und die Medien beobachtet sowie die Berichterstattung gezielt gesammelt und analysiert?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Feedback gewährleisten

AUFGABEN

- Feedback analysieren
- Dialog mit Betroffenen und Beteiligten pflegen
- Evaluationsergebnisse zielgruppenadäquat verbreiten

FRAGEN / ANTWORTEN

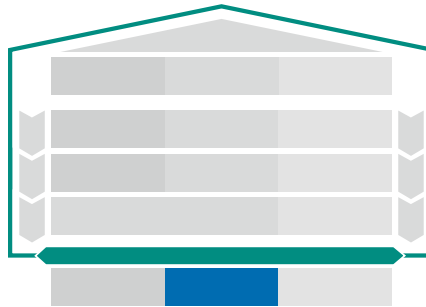
Werden Einschätzungen aus der Basis der eigenen Organisation eingeholt?

ANTWORT

Wird ein regelmäßiger Austausch mit Umsetzungsakteuren durchgeführt?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Feedback gewährleisten

AUFGABEN

- Feedback analysieren
- Dialog mit Betroffenen und Beteiligten pflegen
- Evaluationsergebnisse zielgruppenadäquat verbreiten

FRAGEN / ANTWORTEN

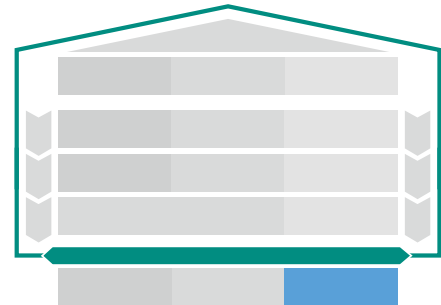
Werden Erfolge zielgruppenspezifisch verbreitet?

ANTWORT

Werden negative Ergebnisse kombiniert mit Verbesserungsvorschlägen kommuniziert?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Handlungsspielräume bewahren

AUFGABEN

- Flexibel nachsteuern
- Veränderte Akteurskonstellationen berücksichtigen

Ist gewährleistet, dass relevante Akteure kontinuierlich über Ergebnisse und Wirkungen informiert werden?

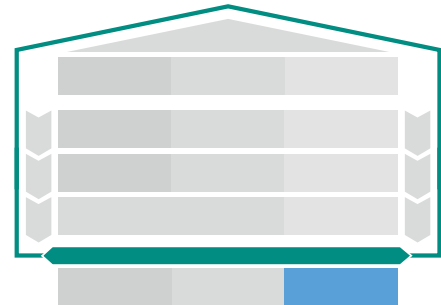
ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

Werden Meilensteine und Prüftermine im Vorhinein festgelegt?
Nach welchen Kriterien sollen Kurskorrekturen vorgenommen werden?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Handlungsspielräume bewahren

AUFGABEN

- Flexibel nachsteuern
- Veränderte Akteurskonstellationen berücksichtigen

Werden laufend mögliche Konflikte zwischen den relevanten Akteuren sondiert?

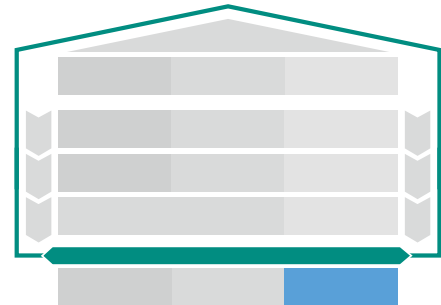
ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

Muss ggf. die Zusammensetzung der strategischen Kerngruppe angepasst werden?

ANTWORT

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE



KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Handlungsspielräume bewahren

AUFGABEN

- Flexibel nachsteuern
- Veränderte Akteurskonstellationen berücksichtigen

Müssen neue Akteure in die Befürworterkoalition integriert werden?

ANTWORT

FRAGEN / ANTWORTEN

Ist eine Anpassung der Durchsetzungsstrategie erforderlich?

ANTWORT