

Reformkompass Das Strategieinstrument für organisatorische Reformprozesse

Grafiken



STRATEGISCHE KERNGRUPPE – AUFGABEN UND FRAGEN

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?

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE – AUFGABEN UND FRAGEN

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE

Zukunftsthemen aufgreifen

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

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

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

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

Welche möglichen Zielkonflikte und Zielkonkurrenzen gibt es?

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

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

Entwicklungsbereitschaft fördern

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

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

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

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

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

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

Nimmt die Neuausrichtung Bezug auf gesellschaftliche Diskussionen und übergeordnete Werte?

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

Erfolgsaussichten abschätzen

- Gelegenheitsfenster identifizieren
- Profilierungschancen bestimmen
- Verhandlungskorridore abstecken

Besteht zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein Gelegenheitsfenster für eine strategische Neuausrichtung?

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

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

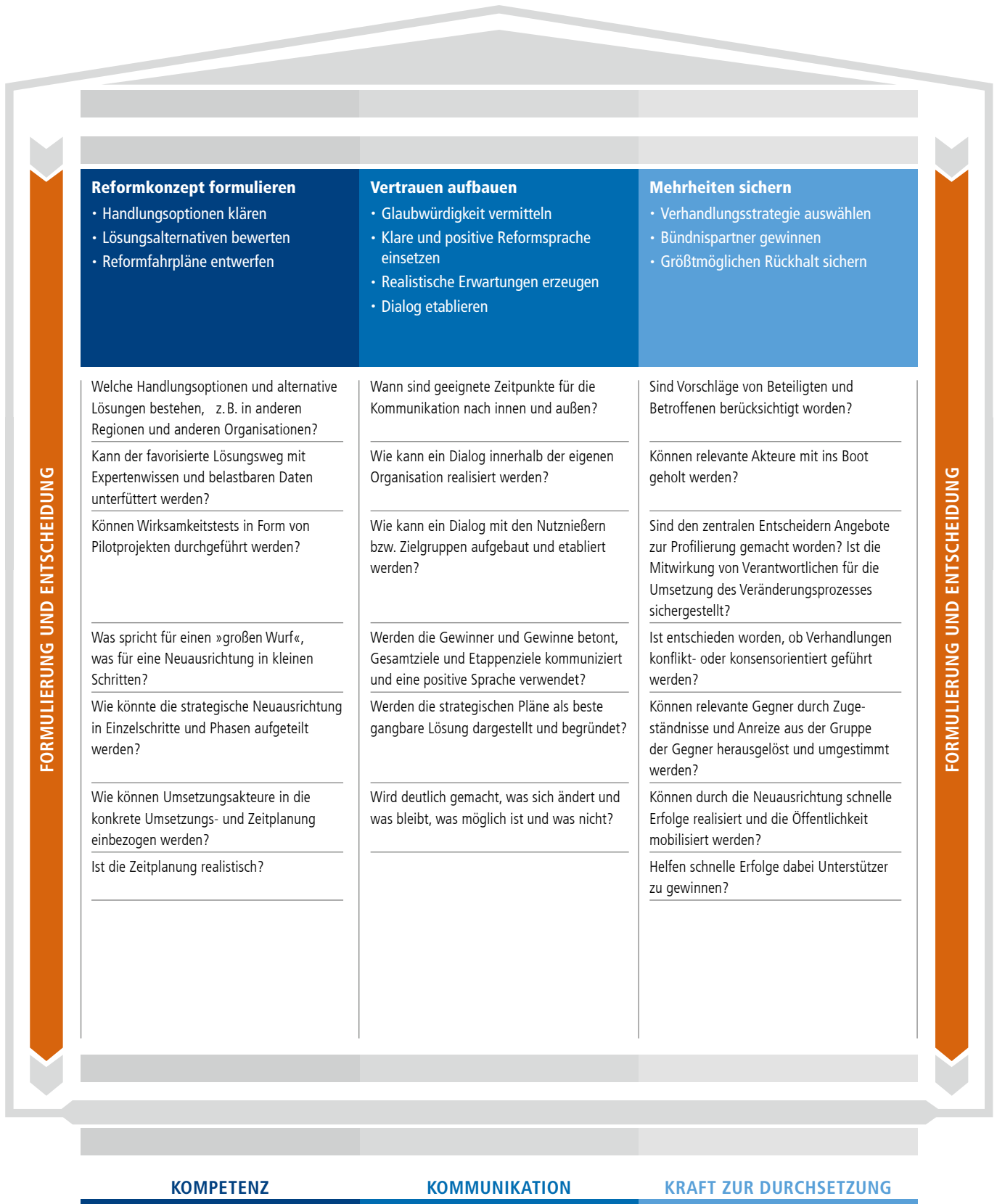
Welche Interessen und Positionen vertreten die relevanten Akteure im Hinblick auf die Neuausrichtung?

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

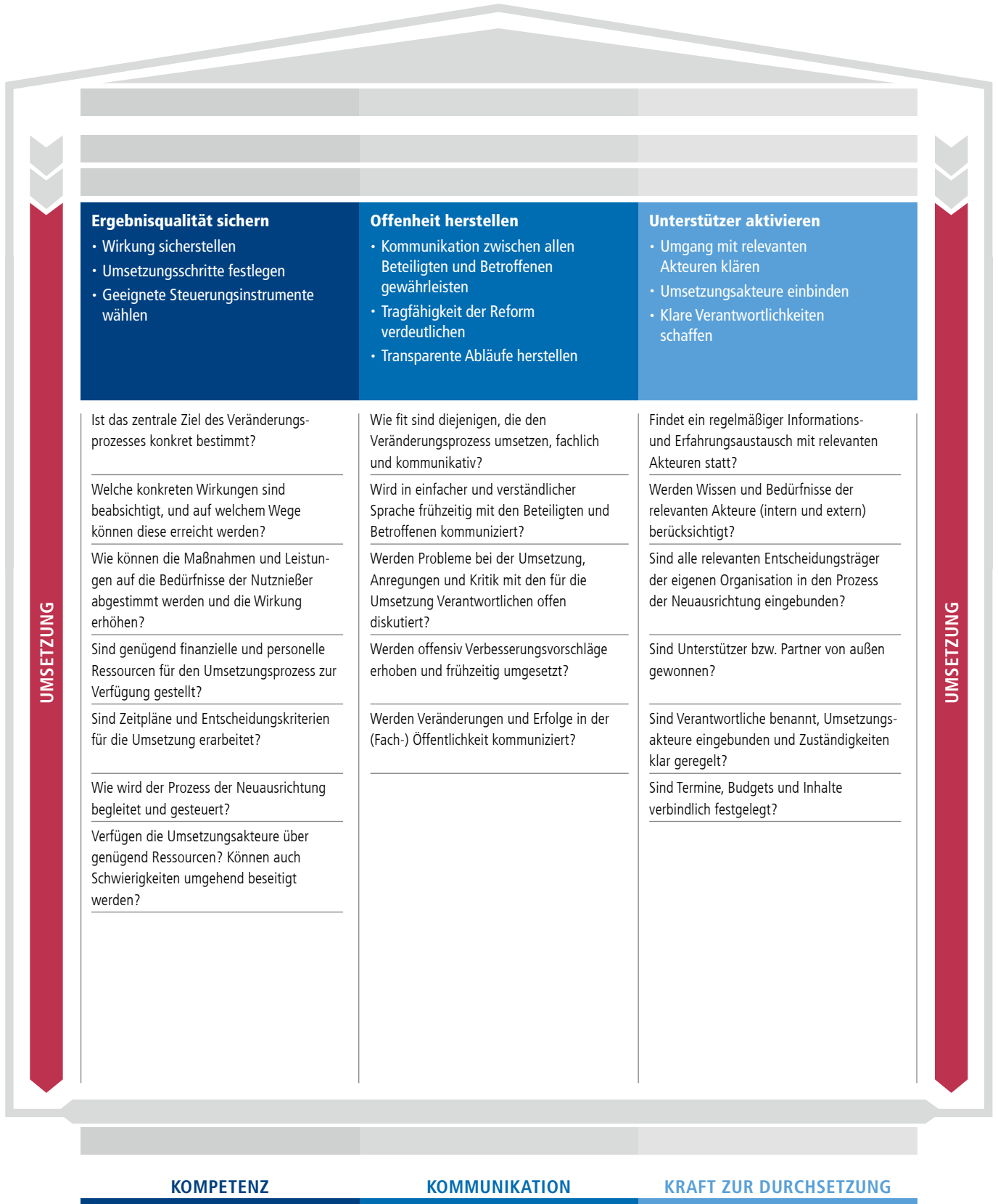
Wie breit sind die Verhandlungskorridore, und welche Kompromisspotenziale bestehen zwischen den einzelnen Akteuren?

Wie gewinnt die Reform zusätzlicher Unterstützer?

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG – AUFGABEN UND FRAGEN



UMSETZUNG – AUFGABEN UND FRAGEN



FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE – AUFGABEN UND FRAGEN



FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE

Kontrollmechanismen effektivieren

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

Feedback gewährleisten

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

Handlungsspielräume bewahren

- Flexibel nachsteuern
- Veränderte Akteurskonstellationen berücksichtigen

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?

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?

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?