

## TOOL: FRAGEKATALOG ZU ERSTELLUNG DES „ERST-KONZEPTE“

### NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

Dieser Fragekatalog dient als Unterstützung zur Erstellung eines ‚Erst-Konzepts‘ für die Veränderung. Er bietet Projektleiter\*innen und Veränderungsbegleiter\*innen eine breite Auswahl an Themen, die im jeweiligen Kontext ‘abgefragt‘ werden können. Anwendung finden diese Fragen bei unterschiedlichen Settings (Interviews, Online Befragungen, Workshops, Gesprächen) und dienen als Diagnose für bestimmte Systeme, Prozesse und Konfliktsituationen, uvm. mit den relevanten Stakeholder\*innen, Fachabteilungen und Projektverantwortlichen am Beginn oder auch im weiteren Verlauf eines Projekts. Für Online-Fragebögen, wo dies notwendig oder sinnvoll erscheint, empfehlen wir z.B. SurveyMonkey, Menti oder Limesurvey.

### KURZBESCHREIBUNG

Durch eine gute Fragetechnik versetzt die Projektleitung oder Veränderungsbegleitung sich in die Lage, ohne großen Aufwand die wichtigsten Zusammenhänge zu erfassen. Fragenkataloge müssen zielgerichtet und flexible eingesetzt werden, da sie sonst auch zu Irritationen und Ablehnung führen können. Hier seien ein paar beispielhafte Fragesettings dargestellt ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

### FRAGEN ZUR VERÄNDERUNG:

- Welchen Anlass/ welche Gründe gab es für die Veränderung?
- Wie werden diese Gründe den Mitarbeiter\*innen vermittelt?
- Welche Ziele werden mit der Veränderung verfolgt?
- Welche Werte sind im Fokus der Veränderung?
- Welche Organisationen sind im Change zu betrachten?
- Welche Themen sind für den Change wichtig und kann man Arbeitsgruppen zu diesen bilden? Wenn ja, wer könnte hier mitwirken?
- Wer würde die Veränderung positiv oder neutral und wer negativ sehen? (diese Informationen behutsam verwenden, da sie nur für eine kleine Gruppe von Leuten ersichtlich sein sollte)
- Was ist vorhanden, (Budget, Teammitglieder, Kompetenzen, Ergebnisse aus anderen Projekten, Beschlüsse, Erfahrungen etc.) was bei der Zielerreichung nützlich sein kann?

- Welche Hindernisse und Schwierigkeiten, die derzeit noch den Weg zur Zielerreichung versperren, sind bekannt?
- Können die bekannten Hindernisse schon hinreichend konkretisiert werden?
- Welche positiven Faktoren der momentanen Situation müssen beibehalten werden und dürfen sich auf keinen Fall verändern?
- Welche positiven Faktoren der momentanen Situation werden sich voraussichtlich ändern?
- Wenn das Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde, was muss als Nächstes geschehen und was ist dann nicht mehr da?
- Was sind die Mindestkriterien bezüglich des Ziels, dass gerade noch von einem erfolgreichen Projekt gesprochen werden kann?
- Welche unverhandelbaren Budget-, Termin- und Leistungsvorgaben gibt es, bzw. welche Toleranzen?
- Welche Anforderungen gibt es bezüglich der konkreten Ausgestaltung der Umsetzungsmaßnahmen?
- Welche weiteren Vorgaben sind bereits bekannt und müssen in jedem Fall berücksichtigt werden?
- Welche Auswirkungen bei der Zielgruppe kann es geben (Arbeitsprozesse, Tools, Aufbauorganisation, Kultur und Werte, Sonstiges...)
- Wer gibt weitere unverhandelbare Rahmenbedingungen vor?
- Gab es bereits ähnliche Vorhaben in der Vergangenheit? Wenn ja: Was hat damals gut/schlecht funktioniert?
- Angenommen, das Projekt wird erfolgreich abgeschlossen, was genau haben Sie getan, damit das möglich war?
- Wo stehen die Stakeholder\*innen heute, und wie holen wir sie dort ab? Wissen sie um den bestehenden Handlungsdruck, oder muss ein "Gefühl der Dringlichkeit" erst geweckt werden? Welche Erwartungen und Befürchtungen könnten aufgrund einer Vorgeschichte vorhanden sein?
- Gibt es eine klare Vorstellung davon, was erreicht werden soll? Besteht ein stabiler Zielkonsens im Rektorat/Steering Committee/weitere Gremien? Sind diese Zielvorstellung auch für die Mitarbeitenden und mittleren Führungsebenen und idealerweise auch für den Betriebsrat erstens klar und zweitens attraktiv?
- Herrscht im Projektteam der Wille, etwas zu verändern? Kennen wir die Skeptiker\*innen?
- Wie werden Führungsmannschaft, Betriebsrat und Belegschaft informiert und einbezogen?

## FRAGEN ZU ZIELEN UND REGELN

- Was sind die Ziele der Hochschule? Was ist die Mission/Philosophie dahinter? Was macht die CI der Hochschule aus?
- Wie ist das Zusammenspiel zwischen den Personen und unterschiedlichen Ebenen offiziell geregelt? (Aufbau/Ablauforganisation)
- Welche inoffiziellen Regeln existieren?
- Wie weit werden die offiziellen Regeln auch tatsächlich umgesetzt?
- Wie funktionieren die geheimen Regeln?
- Was darf im System nicht angesprochen werden?
- Wofür werden Mitarbeitende belohnt und womit (Anerkennung, Karriere, Geld etc.)?
- Wofür werden Mitarbeitende bestraft und womit (Kritik, Karriere-Abstellgleis, etc.)?
- Wie frei können Sie über das sprechen, was Sie sehen, hören und denken?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Sie mit etwas nicht einverstanden sind?
- Wie sind die folgenden Handlungsbereiche geregelt: Information, Kommunikation, Kooperation, Entscheidungsfindung, Auseinandersetzung, Konflikt, Hierarchie?

## FRAGEN ZUR KONKRETISIERUNG VON AUSSAGEN, VERHALTEN UND TRANSAKTIONEN/ VERHALTENSFRAGEN

- Wer sind die ‚Key Player‘?
- Wie und durch was zeigen Sie dieses Verhalten?
- Was zeichnet ihr Verhalten aus?
- Woran merkt man, dass ....?
- Welche Rolle spielt X?
- Was machen Sie genau, wenn ...?
- Wie äußert sich das denn genau?
- Wie sind die Entscheidungsabläufe im Team?
- Wie zeigt sich der Führungsstil? Wer sind die wichtigsten Entscheidungsträger\*innen?
- Welche Schritte leiten Sie ein, um ....?
- Welche Hilfsmittel wählen Sie zu ...?

## UNTERSCHIEDUNGSFRAGEN

- Für wen ist das ein größeres Problem?
- Wer macht sich mehr Sorgen?
- Wer würde sich am meisten freuen, wenn ....?
- Wer hat den größten Einfluss?
- Worin unterscheiden sich Ihre Vorgehensweisen von anderen?
- Auf einer Skala von 1 bis 100, wie stark ist Ihr Interesse?
- Was hat für Sie die höchste Priorität?
- In welchem Grad sind sie einverstanden?

## FRAGEN ZUM WECHSELN DER BEOBACHTUNGSSTANDPUNKTE/ HYPOTHETISCHE FRAGEN

- Angenommen ...?/ Stellen Sie sich vor ....
- Unter der Voraussetzung, dass ....?/ Gesetzt dem Fall, ....
- Was würde passieren, wenn ...?
- Wie würde es sich ....auswirken?

## ZIRKULÄRE FRAGEN

- Was würde Ihr\*e Kolleg\*in dazu sagen, wenn Sie mit Ihrem\*r Chef\*in essen gingen?
- Inwieweit beeinflusst .... (der Außenstehende, jedoch am Prozess Beteiligte) unsere Annahme?
- Wie denken die anderen über unsere/-e Probleme/Tätigkeiten?
- Was sagt den Ihr\*e Kolleg\*in dazu? Er\*sie kennt sie ja beide.
- Wie reagiert der\*die Kolleg\*in, wenn der\*die Chef\*in sich so benimmt?
- Wie beurteilt Ihr\*e Vorgesetzte\*r denn den Konflikt zwischen ....?

## ZUKUNFTSFRAGEN

- Welche Ideen haben Sie, wenn sie Ihre zukünftige Zusammenarbeit entwickeln?
- Welche Aufgaben sehen Sie in der Zukunft?
- Was wird Ihr Handeln zukünftig bestimmen?
- Wer könnten denn in vier Jahren davon weiter profitieren?
- Was schätzen Sie, wie sich die Zusammenarbeit entwickelt haben wird?