

# Unfertigkeit als Methode – warum Anfangszustände kraftvoll sind

English title: *Unfinishedness as a Method – Why early states are powerful*

Vom Entwurf zur Verbindlichkeit: Ein Wirkmodell und Designprinzipien für gerahmte Vorläufigkeit

**Autor:** Marc Bischof (ORCID: 0009-0004-3346-0000)

**Kontakt:** Marc.Bischof@archimedis.de

**Reihe:** Archimedis Working Papers

**Typ:** Archimedis Essay (AE)

**Paper-ID:** AE-2026-02

**Version:** 1.0.0

**Datum:** 18. März 2026

**Canonical Home:** <https://archimedis.de/denkraum/working-papers/unfertigkeit>

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18825864>

**Lizenz:** CC BY 4.0 (vorliegender Text); Praxisformate (z.B. Beratung, Lehre/Workshops, digitale Angebote) erscheinen separat und unter eigener Lizenz.

## Hinweise & Transparenz

- Eine versionierte und zitierfähige Referenzfassung (nicht peer-reviewt) ist in der Reihe *Archimedis Working Papers* auf Zenodo hinterlegt. Im Falle einer Annahme wird dort auf die Version of Record verlinkt. Weitere Forschungstexte und Praxisformate werden getrennt ausgewiesen.
- Deutsches Original. Englische Übersetzung verfügbar unter <https://archimedis.de/en/thinkspace/working-papers/unfinishedness>

## Abstract

Unfertigkeit wirkt – nicht trotz, sondern wegen ihrer Offenheit. In Organisationen wird sie häufig als Makel behandelt. Als etwas, das man verstecken, glätten oder „erst fertig denken“ müsse. Dabei tragen gerade Anfangszustände eine besondere Kraft. Sie halten Möglichkeitsräume offen, machen Annahmen sichtbar und erlauben frühe Kurskorrekturen, bevor sie teuer werden.

Dieser Beitrag versteht Unfertigkeit als Methode, nicht als Schlampigkeit oder Ausrede, sondern als bewusst gestalteten Arbeitsmodus. Er entwickelt ein konzeptionelles Wirkmodell, das zeigt, wie gerahmte Vorläufigkeit über Sichtbarkeit, Versionierung, Beteiligung und klare Übergänge Lernverhalten, Ownership und Umsetzungsgüte beeinflusst. Daraus werden prüfbare Propositionen sowie praktische Designprinzipien abgeleitet, einschließlich Randbedingungen, unter denen Unfertigkeit kippen kann. Archimetisch gedacht heißt das: Wir markieren den Rohbau, statt ihn als Fassade auszugeben. Und wir lernen früh, damit Wandel später nicht zum Reparaturbetrieb wird.

## Schlagwörter

Archimedis, Unfertigkeit, Anfangszustand, Prototyp, Versionierung, psychologische Sicherheit, Organisationslernen, Sensemaking, Exploration/Exploitation, Komplexität, Architektur der Aufmerksamkeit, Metis, Kohärenz

# 1 Grundriss

## 1.1 Problemraumstellung: Wenn die Fassade vor dem Rohbau kommt

Organisationen haben ein ausgeprägtes Verhältnis zur Fertigkeit. Fertigkeit beruhigt, signalisiert Kompetenz und reduziert Angriffsflächen. Gerade in Veränderungskontexten entsteht daraus ein vertrauter Reflex: Der Anfang soll aussehen wie das Ende. Entwürfe werden früh zu Plänen, Skizzen zu Zielbildern, Hypothesen zu Commitments.

Das Paradox: Wandel kennt keine Fertigkeitgarantie. Wo die Umwelt dynamisch ist, sind frühe Festlegungen oft nicht Ausdruck von Klarheit, sondern Ausdruck von Anspannung. Und dort, wo Fertigkeit simuliert wird, entsteht später ein sekundärer Arbeitsmodus. Reparaturkommunikation, Umdeutung, Widerstand – das Theater der nachträglichen Legitimation.

Der hier vorgeschlagene Gegenentwurf heißt: Unfertigkeit als Methode. Als gestalteter Anfangszustand, der nicht verunsichert, sondern Orientierung erzeugt, durch Markierung, Versionierung, Beteiligung und klare Übergänge.

## 1.2 Ziel des Papiers

Dieses Working-Paper verfolgt drei Ziele:

1. Begrifflich: Unfertigkeit als Methode als gerahmte Vorläufigkeit (nicht als Mangel) definieren und von Beliebigkeit, Schlampigkeit und Dauerprovisorium abgrenzen
2. Theoretisch-praktisch: eine Wirklogik formulieren, wie Anfangszustände über Framing/Format die Architektur der Aufmerksamkeit prägen und wie Sichtbarkeit/Versionierung über psychologische Sicherheit Lernverhalten, Ownership und Umsetzungsgüte beeinflussen
3. Gestalterisch: Propositionen und Designprinzipien inklusive Boundary Conditions anbieten, die zeigen wann die Methode wirkt und wann sie kippt

# 2 Contribution

Der Beitrag dieses Papiers lässt sich in vier Punkten bündeln:

- Es definiert Unfertigkeit als Methode als gerahmte Vorläufigkeit und grenzt sie von Beliebigkeit, Schlampigkeit und Dauerprovisorium ab.
- Es entwickelt ein konzeptionelles Wirkmodell, das erklärt, wie Anfangszustände über Framing/Format die Architektur der Aufmerksamkeit prägen und wie Sichtbarkeit/Versionierung über psychologische Sicherheit Lernverhalten, Ownership und Umsetzungsgüte beeinflussen.
- Es bietet Propositionen und Designprinzipien, die empirische Anschlussarbeit strukturieren und zeigen, wann Unfertigkeit wirkt und wann sie kippt.
- Es verortet Unfertigkeit als Praxis der Aufmerksamkeitsarchitektur, als Betriebsmodus metisgeleiteter Navigation im Beweglichen und als Beitrag zur Organisation der Seele/Kohärenz.

Damit wird Unfertigkeit nicht nur als Haltung beschrieben, sondern als wissenschaftlich anschlussfähige und praktisch operationalisierbare Gestaltungsform definiert.

# 3 Methodischer Hinweis (Position des Textes)

Dieser Beitrag ist eine konzeptionelle Theorie- und Modellarbeit. Er verbindet Forschungslinien aus Organisationslernen, Sensemaking, psychologische Sicherheit und Komplexitätslogiken mit archimetischer Theoriearbeit (Aufmerksamkeitsarchitektur, Metis, Kohärenz/Seele) und verdichtet daraus ein

Modell, Propositionen und Designprinzipien.

Er erhebt keinen Anspruch auf eine neue empirische Studie. Er zielt auf Begriffspräzision, Mechanismenklarheit und Anschlussfähigkeit als Baustein in einem größeren Kanon („Architektur des Denkens“).

## **4 Theoretischer Hintergrund (Anschlussstellen / Related Work)**

### **4.1 Psychologische Sicherheit als Lernbedingung**

Unfertigkeit ist sichtbar gemachtes Nichtwissen. Sie ist damit immer auch interpersonelles Risiko („Ich zeige etwas, das noch nicht sitzt.“). Psychologische Sicherheit beschreibt das Klima, in dem solche Risiken ohne Sanktionen möglich sind und verknüpft dies mit Lernverhalten in Teams [?].

### **4.2 Organisationslernen: Exploration vs. Exploitation**

Unfertigkeit ist strukturell eng mit dem Spannungsfeld aus Exploration (Neues suchen) und Exploitation (Bewährtes nutzen) verbunden. Während die Exploration kurzfristige Kosten verursacht und sich meist erst verzögert auszahlt, liefert Exploitation zwar sofortige Erträge, gefährdet jedoch langfristig die eigene Anpassungsfähigkeit [?].

### **4.3 Sensemaking: Bedeutung entsteht in Bewegung**

Anfangszustände rahmen, wie ein Vorhaben verstanden wird. Sensemaking beschreibt die fortlaufende Bedeutungsbildung, die Wahrnehmung und Handlung strukturiert [?]. Unfertigkeit als Methode ist damit auch eine Sensemaking-Praxis. Sie hält Rahmungen verhandelbar, bevor sie still zur Realität werden.

### **4.4 Komplexität: Kontextlogiken statt Einheitsmethoden**

In komplexen Situationen versagen „Best Practices“ häufiger und dann wird Lernen-in-der-Bewegung zentral. Kontextlogiken (z.B. Cynefin) machen plausibel, dass Vorgehen und Entscheidungslogik kontextabhängig sind [?]. Unfertigkeit als Methode ist besonders dort wirksam, wo Komplexität hoch ist und wo frühe Hypothesen schneller sind als frühe Gewissheiten.

### **4.5 Praktiken des Entwurfs: Design Thinking & Prototyping**

Entwurfsarbeit nutzt Skizzen und Prototypen nicht als „unfertige Produkte“, sondern als Denkform. Design Thinking beschreibt hierzu den Ansatz, der iteratives Lernen und Prototyping systematisch nutzt [?].

### **4.6 Lernen als Teilnahme: Situated Learning**

Entwurfsarbeit nutzt Skizzen und Prototypen nicht als „unfertige Produkte“, sondern als Denkform und Lerninstrument (iterativ, feedbackreich, realitätsnah) [?]. Lernen ist dabei auch eine soziale Bewegung von der Peripherie zur legitimen Teilhabe [?]. Frühzeitige Einbindung in den „Rohbau“ kann Teilhabe und Verantwortungsbindung verstärken.

### **4.7 Reflexive Praxis**

Professionalität ist nicht nur Regelanwendung, sondern Denken im Handeln (reflection-in-action) [?]. Unfertigkeit als Methode ist ein organisatorisches Äquivalent. Die Organisation erlaubt, im Tun zu denken, statt Denken nur als Vorab-Planung zu behandeln.

## 5 Abgrenzung: Was die Literatur erklärt und was hier ergänzt wird

Die genannten Linien liefern wichtige Bausteine, lassen aber eine Lücke offen, die für Veränderungsarbeit zentral ist:

- [?] erklärt Lernbedingungen (psychologische Sicherheit), aber nicht die Gestaltung von Vorläufigkeit als Artefakte- und Kommunikationspraxis.
- [?] erklärt die Exploration/Exploitation-Spannung, aber nicht die Mikro-Mechanik, wie Übergänge (Decision Gates) im Alltag stabilisiert werden.
- [?] erklärt Rahmung/Sinnbildung, aber nicht das konkrete Design von Versionierung/Sichtbarkeit, das Erwartungsbrüche reduziert.
- [?] liefert Prototyping als Praxis, aber nicht als in Organisationslernen, Sensemaking und Governance integrierte Designprinzipien.
- [?] erklären Teilhabe als Lernen, aber nicht die Kopplung an Ownership/Commitment und Transition-Logik in Change-Kontexten.
- [?] erklärt reflexive Professionalität, aber nicht die organisationsweite Institutionalisierung solcher Reflexion über Artefakte (Versionen, Logs, Protoypen).

Dieser Beitrag zielt genau auf diese Lücke: Er übersetzt die Literatur in ein integriertes Wirkmodell und daraus abgeleitete, prüfbare Propositionen sowie Designprinzipien für Unfertigkeit als Methode.

## 6 Begriffsklärung: Unfertigkeit als Methode

### 6.1 Arbeitsdefinition

Unfertigkeit als Methode bezeichnet einen bewusst gerahmten Anfangszustand, in dem

- Vorläufigkeit sichtbar markiert wird,
- Entwicklung durch Versionen nachvollziehbar gehalten werden,
- Beteiligung als echte Mitgestaltung eröffnet wird und
- Übergänge zur Verbindlichkeit explizit organisiert werden.

### Dimensionen (operationalisierbar):

- Sichtbarkeit (Visibility): Statusmarker (Entwurf/Version/Ampel), klare Ansage des Gesprächsmodus (Exploration vs. Entscheidung).
- Versionierung (Versioning): nachvollziehbare Iterationen inkl. Änderungsgründe (Lernlog).
- Beteiligung (Participation): reale Mitgestaltungsspielräume (nicht nur Feedbackritual).
- Übergänge (Transitions): explizite Verdichtung und Decision Gates sowie Stabilisierung nach Entscheidung

### 6.2 Outcomes (kurz definiert)

- Erwartungsbrüche: nachträgliche Konflikte darüber, „was entschieden war“, sichtbar in Rework/Eskalationen
- Lernverhalten: Hypothesen bilden, testen, reflektieren, anpassen [?], [?]
- Ownership/Commitment: psychologische Bindung an „das ist auch meins“ und daraus folgenden Handeln [?]
- Umsetzungsgüte: Qualität der Koordination, Zusammenarbeit und Zielerreichung in der Umsetzung [?]

- Kohärenz: Stimmigkeit zwischen Innen (Erleben/Realität) und Außen (Erzählung/Artefakte) — hier als Integrationsoutcome verstanden

### 6.3 Abgrenzung

Unfertigkeit als Methode ist nicht: Schlampigkeit, Beliebigkeit, Dauerprovisorium, Verantwortungsflucht. Sie ist: eine Form von Professionalität, die unter Unsicherheit Lernkosten senkt, Ownership erzeugt und spätere Reparaturkosten reduziert.

## 7 Modell: Wie Unfertigkeit wirkt (Wirklogik)

### 7.1 Kernannahme

Anfangszustände codieren Richtung. Nicht (nur) durch Entscheidungen, sondern durch die erste Einladung: Format, Ton, Reihenfolge, Beteiligung. Also durch Aufmerksamkeit, Bedeutung und Zugehörigkeit [?].

### 7.2 Der stille Mechanismus: Der Raum füllt sich

Ein Anfangszustand ist wie ein leerer Raum. Was zuerst hineingestellt wird, prägt wie der Raum später benutzt wird:

- Bühne → Publikum
- runder Tisch → Beteiligung
- Organigramm → Strukturdenken
- Kennzahl → Beweisführung
- Frage → Erkundung

Diese „Möblierung“ ist selten explizit und wirkt dennoch als Architektur der Aufmerksamkeit und damit als frühe Steuerung von Sensemaking [?].

### 7.3 Wirkungspfad (Textmodell)

- Input: Anfangszustand (hohe Formbarkeit, hohe Unsicherheit)
- Methode (Dimensionen): Sichtbarkeit, Versionierung, Beteiligung, Übergänge
- Mechanismus A (Aufmerksamkeitsarchitektur): Framing/Format lenkt Aufmerksamkeit, Relevanz und Gesprächsmodus [?]
- Mechanismus B (Sicherheit → Lernen): psychologische Sicherheit ermöglicht Lernverhalten [?]
- Mechanismus C (Ownership): Mitgestaltung erzeugt psychologisches Eigentum und Commitment [?]
- Mechanismus D (Stabilisierung): Übergänge übertragen Exploration in Exploitation [?] und operationalisieren den Kern der Methode: vom Entwurf zur Verbindlichkeit, ohne den Lernraum zu zerstören.
- Outputs: weniger Erwartungsbrüche/Rework, höhere Umsetzungsgüte, höhere Kohärenz, höhere Adaptivität

Moderatoren: Kontextdomäne (Komplexität), Regulatorik, Zeitdruck, Machtasymmetrien sowie Ausgangsniveau vorhandene psychologischer Sicherheit [?], [?].

## 8 Propositionen (prüfbare Aussagen und Mechanismenbegründung)

Die folgenden Propositionen sind so formuliert, dass sie empirisch prüfbar wären (Fallstudien, Surveys, Prozessmetriken). Unter jeder Proposition steht die kurze Mechanismenbegründung.

**P1 (Sichtbarkeit):** Je sichtbarer Vorläufigkeit markiert wird (Entwurf/Version/Status), desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit späterer Erwartungsbrüche und Konflikte über „was schon entschieden war“ [?].

Mechanismus: Sichtbarkeit stabilisiert den Sinnrahmen („in welchem Modus sind wir?“) und reduziert widersprüchliche Deutungen, die später als Konflikt/Rework auftreten [?].

**P2 (Versionierung  $\times$  psychologische Sicherheit):** Versionierung erhöht Lernfähigkeit, weil Veränderungen nachvollziehbar werden. Dieser Effekt wird durch psychologische Sicherheit moderiert (hoch = verstärkt, niedrig = abgeschwächt) [?].

Mechanismus: Versionierung macht Entwicklung begehbar. Psychologische Sicherheit entscheidet, ob Menschen Irrtümer/Änderung offen einbringen oder ob Versionierung zur formalen Dokumentation ohne Lernen verkommt [?].

**P3 (Beteiligung  $\rightarrow$  Ownership):** Frühe Beteiligung erhöht Ownership nur dann, wenn Entscheidungsspielräume real sind. Symbolische Beteiligung erhöht Zynismus und Widerstand [?].

Mechanismus: Psychological Ownership entsteht über Kontrolle/Einfluss und investiertes Selbst. Wenn Einfluss nur performativ ist, bleibt Investition ohne Wirksamkeit und bietet damit einen Nährboden für Entfremdung [?].

**P4 (Übergänge):** Ohne explizite Übergänge von Exploration zu Entscheidung kippt Unfertigkeit in Dauerunsicherheit und senkt Performance – insbesondere unter Zeitdruck [?], [?].

Mechanismus: Exploration ohne Transition frisst Aufmerksamkeitsbudget und untergräbt Verlässlichkeit. Unter Zeitdruck steigt die Tendenz zu Konflikten, Abwehr und opportunistischer Scheinfertigkeit [?], [?].

Mechanismus: In komplexen Domänen ist Ursache-Wirkung erst rückblickend klar. Frühe Hypothesen und schnelle Lernschleifen sind dann überlegen. In einfachen Domänen hingegen ist Standardisierung effizienter als permanenter Entwurf [?], [?].

**P5 (Komplexität als Moderator):** Unfertigkeit als Methode erzeugt den größten Nutzen in komplexen Kontexten und geringeren Nutzen in einfachen/standardisierten Kontexten.

**P6 (Sensemaking-Rahmung):** Frühe Rahmung prägt spätere Akzeptanz stärker als spätere Kommunikationskampagnen. Unfertigkeit wirkt hier, weil sie Rahmungen verhandelbar hält [?].

Mechanismus: Frühe Bedeutungsangebote werden zu stillen Prämissen. Wenn Unfertigkeit diese Prämissen sichtbar hält, kann Sinnbildung korrigiert werden, bevor sie sich in Identitäten und Fronten einschreibt [?].

**P7 (Reflexion-im-Handeln):** Teams, die Unfertigkeit als Methode nutzen, zeigen häufiger „reflection-in-action“-Verhalten (Hypothesen formulieren, testen, anpassen) als Teams, die Fertigkeit früh simulieren [?].

Mechanismus: Gerahmte Vorläufigkeit legitimiert Denken im Tun. Scheinfertigkeit verschiebt Reflexion in Rechtfertigung [?].

**P8 (Teilnahme  $\rightarrow$  Umsetzungsgüte):** Je früher Menschen in den „Rohbau“ einbezogen werden, desto stärker verschiebt sich ihre Rolle von Beobachtung zu legitimer Teilhabe, was die Umsetzungsgüte erhöht [?], [?].

Mechanismus: Teilhabe erzeugt Kompetenz und Zugehörigkeit [?] und verbessert Koordination/Kommunikation als Kerndimension von Umsetzungsgüte [?].

## 9 Designprinzipien

### D1: Das Beta-Schild (Sichtbarkeit)

Markiere Vorläufigkeit konsequent: Arbeitsstand, Entwurf, V0.3, Ampelstatus (grün/gelb/rot). Ziel: Erwartungsmanagement, Konfliktprävention, Raumklärung [?].

### D2: Versionierung als Lernprotokoll (Versionierung)

Versionierung ist nicht nur Datei-Handling, sondern eine Transparenzpraxis: Was wurde geändert — und warum? Ziel: Lernschleifen nachvollziehbar machen [?].

### D3: Annahmen-Klärung statt Meinungsduell (Annahmearbeit)

Jede Skizze ruht auf Annahmen. Formuliere sie explizit, teste sie früh. Ziel: Konflikte auf die Ebene der Annahmen heben (testbar), statt auf die Ebene der Personen (politisch) [?], [?].

### D4: Prototypen statt Programme (Prototypen)

Wenn Unsicherheit hoch ist, entkopple Lernen von Großinvest: kleine Prototypen in sicheren Zonen. Design Thinking liefert dafür eine etablierte Logik iterativen Lernens [?].

### D5: Übergänge als Integritätsakt (Übergänge)

Exploration braucht ein Ende. Definiere Verdichtung und Entscheidung (Decision Gates) und mache Verbindlichkeit sichtbar als Artefakt, nicht nur als implizite Erwartung [?]. Minimalstandard:

- Decision Record: Was ist entschieden, was ist offen, welche Annahmen gelten, bis wann wird nachgeschärft?
- Baseline: Ab hier gilt es als verbindliche Arbeitsgrundlage. Änderungen erfolgen nur über einen klaren Anpassungsmodus (z.B. neue Version + begründeter Wechsel).

## 10 Boundary Conditions: Wann Unfertigkeit nicht (oder nur begrenzt) wirkt

### 10.1 Kontraindikationen

- Akute Krisen/chaotische Lagen: Erst Stabilisierung, dann Exploration [?].
- Hochrisiko-Operationen ohne Sandbox: Unfertigkeit nur in abgeschirmten Testumgebungen.
- Regulatorisch „frozen“ Bereiche: Unfertigkeit nur innerhalb klarer Freigabegrenzen (Entwurf ≠ Approved).
- Stark asymmetrische Machtverhältnisse ohne Schutzräume: Sichtbare Unfertigkeit kann sanktioniert werden (psychologische Sicherheit niedrig) [?].

### 10.2 Schutzmechanismen

- Stabilitätsinseln: Nicht alles darf gleichzeitig wackeln.
- Getrennte Räume: Explorationsraum ≠ Entscheidungsgremium.
- Explizite Verantwortlichkeiten: Wer hält offen, wer entscheidet, wer trägt Umsetzung?
- Transparente Kriterien: Woran erkennen wir Entscheidungsreife? [?]

## 11 Kanon-Positionierung: Unfertigkeit in der Architektur des Denkens

Im archimetischen Kanon ist „Unfertigkeit“ kein Nebenmotiv, sondern ein Kopplungsglied. Sie verbindet Aufmerksamkeit (was wird gesehen?), Metis (wie navigieren wir im Beweglichen?) und Seele/Kohärenz (darf Realität sichtbar sein?).

- Architektur der Aufmerksamkeit: Unfertigkeit verschiebt Aufmerksamkeit von Oberfläche zu Annahmen [?]. Sie schützt davor, Fassade vor Rohbau zu setzen.
- Metis: Metis ist die Intelligenz, Wandel zu navigieren, solange er noch in Bewegung ist. Unfertigkeit wird navigierbar, wenn Übergänge, Dosierungen und Tests klug gesetzt werden.
- Organisation der Seele / Kohärenz: Unfertigkeit berührt Zugehörigkeit. Wenn Unfertigkeit sichtbar sein darf, sinkt performativer Druck und Stimmigkeit zwischen Innen und Außen wird wahrscheinlicher [?].

## 12 Diskussion

### 12.1 Implikationen für Führung und Governance

Unfertigkeit als Methode verlangt Governance, die zwischen Exploration und Entscheidung unterscheiden kann. Führung wird hier nicht nur als „Antwortgeber“, sondern als Raumhalter sichtbar. Sie hält Vorläufigkeit aus, ohne die Gruppe zu verlieren und schließt sie, wenn Reife erreicht ist [?]. Kontextlogiken wie Cynefin helfen, diese Unterscheidung nicht als Stilfrage, sondern als Situationsfrage zu behandeln [?].

### 12.2 Limitationen: Grenzen dieses Beitrags

Dieser Beitrag ist konzeptionell. Daraus folgen spezifische Grenzen:

1. Endogenität / Selektionsproblem: Teams mit bereits hoher psychologischer Sicherheit nutzen eher Unfertigkeit als Methode. Dadurch kann der beobachtete Effekt (Unfertigkeit → Lernen) teilweise umgekehrt sein (Sicherheit → Unfertigkeitnutzung) [?].
2. Konstruktvalidität / kulturelle Lesarten: „Unfertigkeit“ kann in unterschiedlichen Organisationskulturen unterschiedlich interpretiert werden (als Einladung vs. als Inkompetenzsignal). Damit variieren Effekte der Visibility-Dimension.
3. Kontext- und Machtmoderation: Machtasymmetrien und Sanktionserwartungen können die Methode blockieren (z.B. werden Zwischenstände politisch genutzt). Dieses Papier benennt Macht als Moderator, modelliert ihn aber nicht vollständig.
4. Kausalpfad-Komplexität: Outcomes wie Kohärenz und Adaptivität sind mehrstufige Konstrukte. Das Modell ist bewusst parsimonisch und kann wichtige Zwischenvariablen (z.B. Identität, Vertrauen zwischen Gruppen) unterschätzen [?].

### 12.3 Forschungs- und Praxisfragen (für den Kanon)

- Wie lassen sich Übergänge von Exploration → Entscheidung in Gremien zuverlässig gestalten, ohne Lernfenster zu ersticken? [?]
- Welche minimalen „Gerüste“ erhöhen psychologische Sicherheit ohne Bürokratisierung? [?]
- Wie wirken Ownership-Mechanismen unter symbolischer Beteiligung und wie lässt sich Tokenismus früh erkennen? [?]
- Wie verändern sich Teamwork-Qualität und Umsetzungsgüte, wenn frühe Unfertigkeit systematisch sichtbar gemacht wird? [?]

## 12.4 Implikationen für Messung/Evaluation (Operationalisierung)

**P2 (psychologische Sicherheit):** Messbar über etablierte Teamitems. Erwarteter Zusammenhang zu Lernverhalten [?]

**P4 (Übergänge/Übergangsqualität):** Prozessmetriken zu Decision Gates, Durchlaufzeiten, Anzahl offener Themen. Theoretisch rahmbar als Allokationsproblem Exploration/Exploitation [?].

**P3/P8 (Ownership):** Messbar als psychologisches Eigentum/Commitment. Theoretischer Anker: Psychological Ownership [?].

„Billige Korrektur“-Argument: Fehlerkosten-Eskalation als Analogon [?], [?]

## 12.5 Implikationen

### Theoretische Implikationen

- Der Beitrag verbindet psychologische Sicherheit (Lernbedingung), Sensemaking (Rahmung) in einem integrierten Modell. Damit wird Unfertigkeit nicht nur als „Zustand“, sondern als designbares Konstrukt mit Dimensionen (Sichtbarkeit, Versionierung, Beteiligung, Übergänge) gefasst.
- Propositionen machen den Übergang von narrativer Plausibilität zu prüfbareren Aussagen möglich und eröffnen empirische Tests (Case/Survey/Process Data).

### Praktische Implikationen

- Die fünf Designprinzipien (Beta-Schild, Versionierung, Annahmearbeit, Prototypen, Übergänge) bilden ein minimales, implementierbares Set.
- Boundary Conditions zeigen, dass Unfertigkeit nicht „mehr Offenheit“ bedeutet, sondern sicher gerahmte Vorläufigkeit, die Stabilität nicht verdrängt, sondern gezielt organisiert.

## 13 Zusammenfassung

Dieses konzeptionelle Paper hat Unfertigkeit als Methode als gestaltbare Form gerahmter Vorläufigkeit beschrieben und damit einen verbreiteten Organisationsreflex adressiert. Anfänge werden häufig so behandelt, als müssten sie bereits Endzustände liefern, gerade unter Unsicherheit, wo Lernen und Kurskorrektur entscheidend wären. Der zentrale Befund lautet: Anfangszustände sind kraftvoll, weil sie Aufmerksamkeit und Sinnbildung früh codieren. Wird Vorläufigkeit sichtbar, versioniert, beteiligend und durch Übergänge stabilisiert, entstehen bessere Bedingungen für Lernen, Ownership und Umsetzungsgüte.

Theoretisch integriert der Beitrag psychologische Sicherheit als Lernbedingung [?], Organisationslernen als Exploration/Exploitation-Spannung [?], Sensemaking als Rahmungsprozess [?], Komplexitätslogiken als Kontextmoderator [?] sowie Ownership/Teilnahme als Aneignungsmechanismen [?], [?]. Daraus wurde ein Wirkmodell abgeleitet und in Propositionen übersetzt, die in empirischen Designs prüfbar sind.

Praktisch leiten sich fünf robuste Gestaltungsimpulse ab: (1) Vorläufigkeit sichtbar markieren, (2) Versionierung als Lernprotokoll führen, (3) Annahmen explizit und testbar machen, (4) Prototypen als kostengünstiges Lernen einsetzen, (5) Übergänge von Exploration zu Entscheidung explizit organisieren [?], [?]. Unter komplexen Bedingungen ist zu erwarten, dass diese Praxis Rework reduziert und Umsetzungsgüte erhöht. In stark regulierten oder psychologisch unsicheren Umgebungen müssen Schutzräume (Sandboxes, Stabilitätsinseln, getrennte Entscheidungsräume) vorausgehen [?], [?]. Die Grenzen liegen in Endogenität, kulturellen Lesarten von Unfertigkeit und nicht vollständig modellierten Machtmoderationen als offene Felder für empirische Anschlussarbeit.

Insgesamt argumentiert das Paper, dass professionelle Veränderungsarbeit weniger darin besteht, früh Fertigkeit zu simulieren, sondern darin, Entwürfe so zu rahmen, dass aus ihnen Verbindlichkeit mit Ownership entstehen kann. Unfertigkeit als Methode ist damit nicht das Gegenteil von Verbindlichkeit, sondern ihr Vorlauf unter Unsicherheit: ein gestalteter Anfangszustand, der Lernen ermöglicht, Commitment vorbereitet, bevor Umsetzung zur Reparatur wird.

Satz zum Mitnehmen: Unfertigkeit ist nicht das Defizit vor dem Ergebnis. Sie ist der Raum, in dem aus Möglichkeiten Wirklichkeit wird, solange Korrektur noch billig ist [?], [?].

## 14 Glossar (kurz)

**Unfertigkeit als Methode:** gerahmte Vorläufigkeit (sichtbar, versioniert, beteiligend, mit Übergängen)

**Anfangszustand:** Phase hoher Formbarkeit von Aufmerksamkeit, Sinn und Zugehörigkeit [?]

**Prototyp:** kleiner, realer Test zur frühen Lerngewinnung [?]

**Versionierung:** Sichtbarmachung von Entwicklungsstufen und Lernpfaden [?]

**Psychologische Sicherheit:** Klima, in dem Fragen, Fehler und Lernen ohne Angst möglich sind [?]

**Exploration/Exploitation:** Spannung zwischen Suche und Nutzung von Wissen [?]

## 15 Lesespuren (kuratierte Anschlusslektüre)

1. Psychologische Sicherheit & Lernen im Team [?]
2. Exploration vs. Exploitation [?]
3. Komplexität vs. Kontextlogiken [?]
4. Sensemaking [?]
5. Design Thinking / Prototyping [?]
6. Situated Learning / Legimate Peripheral Participation [?]
7. Reflexive Praxis [?]
8. Psychological Ownership [?]
9. Teamwork Quality [?]
10. Kosten späten Fehlers / Rework-Eskalation [?], [?]
11. Organisationslernen II [?]

## Literatur

- [1] Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- [2] Boehm, B. W. (1981). *Software engineering economics*. Prentice-Hall.
- [3] Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- [4] Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- [5] Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- [6] Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- [7] March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- [8] Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378028>
- [9] Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- [10] Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader’s framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- [11] Stecklein, J. M. (2004). *Error cost escalation through the project life cycle* (Report No. JSC-CN-8435). NASA Johnson Space Center.
- [12] Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.

## Zitierempfehlung (APA)

Bischof, M. (2026). Unfertigkeit als Methode – warum Anfangszustände kraftvoll sind (AE-2026-02, Version 1.0.0. Archimedis Working Papers. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18825864>)

Short form: Bischof (2026), AE-2026-02, 1.0.0, DOI: 10.5281/zenodo.18825864

## Dokumenthistorie

- V1.0.0 (18.03.2026): Erstveröffentlichung