

# Organizational Challenges Canvas

Entwickelt für:

Entwickelt von:

Entwickelt am:

Iteration Nr.:

## Output

### Ist-Outputs

Notiere hier die aktuell von der Organisationseinheit ausgelieferten Leistungen, die künftig unverändert fortgeführt werden sollen.

### Relaunch-Outputs

Notiere hier die Outputs, bei denen für das Organisationsdesign relevante Veränderungen geplant sind.

### Neue Outputs

Notiere hier neue Outputs, die die Organisationseinheit zukünftig erbringen soll.



*Diskutiert nicht zu lange, ob ein Output neu oder eher ein Relaunch-Output ist.*

## Outcomes

Notiere hier Zweck und Ziele der Organisationseinheit: Welche funktionale, emotionale, soziale und wirtschaftliche Wirkung soll erreicht werden?

Zielbild Kunden	Zielbild Marktteilnehmer	Zielbild für uns selbst
-----------------	--------------------------	-------------------------



*Prüft noch einmal: Haben wir ein gemeinsames Verständnis der Strategie?*

## Leitlinien

Notiere hier deine Kernkenntnisse und formuliere Leitlinien für die Entwicklung des Organisationsdesigns um den bestmöglichen Fit des Organisationsdesigns mit der Umwelt, den Zielen und der Strategie der Organisation sowie den Anforderungen der Stakeholder herzustellen.



*Liegt die Lösung wirklich in neuen Strukturen? Wenn ja: hinterfragt auch die aktuellen Organisationsprinzipien.*

## Fördernisse

Beschreibe hier, welche sozialen, strukturellen und funktionalen Verbesserungen durch ein neues Organisationsdesign erzielt werden können bzw. sollen.



*Werft hier den Blick in die Zukunft: Was würde euch wirklich voranbringen? Haltet auch nach Aspekten Ausschau, die...*

## Hindernisse

Beschreibe hier, welche Probleme bei der Durchführung der Prozesse im Ist auftreten. Dies können Barrieren sein, die die Wahrnehmung relevanter Geschehnisse behindern. Aber auch Hindernisse und Risiken auf dem Weg zur Erreichung des bestmöglichen Ergebnisses, Frustrationen und unerwünschte Ergebnisse sollen hier benannt werden.



*Arbeite darauf hin, so offen wie möglich zu sein. Für Hindernisse, die hier nicht benannt werden, wird euer neues Organisationsdesign wahrscheinlich keine Lösung bringen.*

## Prozesse

Notiere hier die Prozesse, die der Bereich durchführen muss, um die Outputs zu erstellen. Bedenke hierbei die Standardprozesse, aber auch Steuerungs- und Sonderprozesse. Hebe hervor, welche Prozesse heute fehlen und neu aufgesetzt werden müssen, und welche Prozesse optimiert werden sollten.



*Prüft noch einmal, ob ihr vor der Erarbeitung der künftigen Struktur zunächst neue oder optimierte Prozesse festlegen solltet.*

# Organizational Challenges Canvas: Leitfragen

## Output

- Welche Outputs erbringen wir heute, welche Leistungs- und Produktionsergebnisse liefern wir an Dritte aus?
- Welche Halbfertig- und Fertigerzeugnisse liefern wir an externe oder interne Kunden aus?
- Welche Outputs, die aktuell oder in absehbarer Zeit einen Relaunch durchlaufen werden, erstellen wir für interne und/oder externe Kunden?
- Für welche Outputs sind Veränderungen geplant, die spürbare Auswirkungen haben werden auf die künftige(n)
  - Arbeitslast,
  - Kommunikationsflüsse,
  - Prozesse und deren technologisch Basis,
  - Kompetenzen?
- Welche neuen Outputs werden wir zukünftig für interne und/oder externe Kunden erbringen?

## Outcomes

- Welche Wirkung wollen wir mit unseren Outputs bei unseren internen und externen Kunden erzielen:
  - Funktional-technologisch: Was sollen unsere Kunden mit unseren Outputs (besser) bewerkstelligen können?
  - Emotional und sozial: Inwiefern sollen unsere Kunden emotionale und/oder soziale Unterstützung erhalten?
  - Wirtschaftlich: Welche wirtschaftlichen Effekte für unsere Kunden streben wir an?
- Welche Wirkung wollen wir mit unseren Outputs am Markt und im Wettbewerb erzielen:
  - Funktional-technologisch: Was macht unsere Outputs besser als die der Konkurrenz?
  - Emotional und sozial: Welche emotionalen und sozialen Wettbewerbsvorteile streben wir an?
  - Wirtschaftlich: Welche wirtschaftlichen Vorteile gegenüber der Konkurrenz streben wir an?
- Welche Wirkung wollen wir insbesondere mit dem Relaunch von Outputs und neuen Outputs für uns erzielen:
  - Funktional-technologisch: Welchen sachlichen Zweck verfolgen wir?
  - Emotional und sozial: Welche emotionale und soziale Wirkung streben wir für uns selbst an?
  - Wirtschaftlich: Welche wirtschaftlichen Vorteile für uns streben wir an?

## Leitlinien

- Welche Kern-Erkenntnisse können wir aus der Bearbeitung der bisherigen Bausteine des Organizational Challenges Canvas ableiten?
- Wie groß muss die Veränderung unseres Organisationsdesigns sein, damit wir unsere Ziele und einen guten Fit zu unserem Umfeld und unserer Strategie zu erreichen?
- Wenn wir einen Blick auf das große Ganze richten: Könnten wir unsere Ziele auch erreichen, wenn wir lediglich einzelne Elemente des Organisationsdesigns, wie z.B. die Entscheidungsprozesse, anpassen würden?
- Oder wären andere Maßnahmen wie Repriorisierungen oder Trainings zielführend und ausreichend?
- Wenn wir unsere Outputs, Outcomes und Prozesse mit den Hindernissen sowie den Fördernissen abgleichen: Sollten wir unsere Organisationsprinzipien verändern, um die Hindernisse zu überwinden bzw. die Fördernisse zu realisieren (Leitung, Koordination, Weiterentwicklung)?

## Fördernisse

- Welches ist unsere größte Stärke als Organisation, wie können wir unsere Stärken stärken?
- Was befähigt uns, unsere besten Leistungen zu erbringen?
- Können wir die Balance von Autonomie ("Ich entscheide/wir entscheiden") und Vorgaben ("Ich/wir folgen Vorgaben") verbessern?
- Wie können wir unsere Wahrnehmung wichtiger Ereignisse und Entwicklungen in unserer Umwelt fördern?
- Wie können wir die Koordination im Tagesgeschäft verbessern, wie die taktische und die strategische Steuerung?
- Was würde mich dabei unterstützen, meine Leidenschaft zu entfachen und in meine Tätigkeit einzubringen?
- Was würde mich beflügeln und mir Energie verleihen?
- Wie könnte ich/könnten wir, zeitliche Freiräume gewinnen?
- Wie können wir Fehler vermeiden?
- Wie könnten wir bei gleichem Output unseren Arbeitsaufwand verringern?
- Was sollten wir wissen und können, um eine exzellente Leistung erbringen zu können?
- Können wir Arbeitsschritte oder ganze Prozesse stärker automatisieren, z.B. durch den Einsatz von KI-Tools?

## Hindernisse

- Welche Schwächen können wir mit einem neuen Organisationsdesign mindern/überwinden?
- Was hindert uns daran, unsere beste Leistung zu erbringen?
- Sind wir so aufgestellt, dass jeder Bereich die Aufgaben bearbeitet, für die er am besten geeignet ist?
- Können sich zum Beispiel die direkt wertschöpfenden Bereiche angemessen auf ihre Kernaufgaben fokussieren?
- Gelingt uns die schnelle Reaktion auf Abweichungen und Fehlentwicklungen im Tagesgeschäft?
- Erkennen wir mittel- und langfristige Chancen und Risiken frühzeitig und passen wir unser Verhalten entsprechend an?
- Was hindert uns daran, wichtige Impulse wahrzunehmen und hierauf angemessen zu reagieren?
- Schöpfen wir mögliche Synergien aus?
- Was mindert meine Motivation, die bestmögliche Leistung zu erbringen, was raubt mir Energie? Was verschwendet meine/unsere Zeit?
- Was führt in meiner/unsere Tätigkeit zu Fehlern?
- Was führt zu unnötigem Mehraufwand?
- Welches Wissen und welche Fähigkeiten fehlen?
- Welche Dinge, die wir tun, leisten keinen Wertbeitrag?
- Sind bereichsübergreifende Interaktionen sinnvoll geregelt?
- Sind Verantwortlichkeiten nicht oder nur unklar geregelt, fehlen vielleicht gar Rollen?

## Prozesse

- Welche Prozesse zur Erstellung unserer Outputs führen wir standardmäßig durch?
- Welche dieser Prozesse sollten wir neu/anders gestalten?
- Müssen wir gänzlich neue Prozesse aufsetzen, da wir veränderte und/oder neue Outputs erbringen werden?
- Gibt es weitere Prozesse, die wir regelmäßig durchführen oder künftig durchführen müssen:
  - ... zur Steuerung?
  - ... zur Unterstützung der Leistungserstellung?
  - ... zur fortlaufenden Wartung und Optimierung der Prozesse?
- Welche dieser Prozesse sollten wir neu/anders gestalten?
- Welche Prozesse führen wir sporadisch oder unregelmäßig, aber wiederkehrend durch:
  - ... zum Beispiel quartalsweise oder jährlich anfallende Vorgänge?
  - ... im Rahmen von Projekten?
- Welche dieser Prozesse sollten wir neu/anders gestalten?

# Organization Model Canvas

Entwickelt für:

Entwickelt von:

Entwickelt am:

Iteration Nr.:

## Designkriterien

Samme hier Kriterien, nach denen Verantwortungsbereiche gebildet werden können. Diese können z.B. aus den Unternehmenszielen, der Strategie, der Umwelt, den In- und Outputs oder aus internen Faktoren abgeleitet werden.



Geht bei der Auswahl der Kriterien spielerisch vor. Die Gruppe lernt die Bedeutung der Designkriterien am besten durch ausprobieren. Spielt immer die Designkriterien „Prozesse“ (für die Passung von Prozessen und Strukturen) und „Kundenbedürfnisse“ (für die Passung der Strukturen zur Umwelt) durch.

## Entscheidungen

Samme hier die wichtigsten Entscheidungstatbestände, die zu treffen sind. Zum Beispiel zur Festlegung von Zielen, Strategien und Planungen, aber auch zur Durchführung und Steuerung von Aufgaben und Ressourcen.



Manche wichtigen Entscheidungen sind nur sporadisch zu fällen und werden daher leicht übersehen. Haltet also auch noch solchen Entscheidungen Ausschau.

## Kategorien

Wählt je Iteration ein Designkriterium aus und brecht dieses dann in geeignete Kategorien herunter.



Sollten die gewählten Kategorien nicht zu einer sinnvollen Organisationsstruktur führen, probiert ein anderes Designkriterium aus oder schaut, ob ihr eine passendere Kategorisierung findet.

## Steuerung

Weise hier den Verantwortungsbereichen Entscheidungstatbestände zu: Wer sollte in unserem Modell was entscheiden? Entwickle dann Lösungen für Entscheidungen, die nicht

## Iteration

Übertragt die gebildeten Kategorien in diesen Kasten. Und arbeitet hier je Kategorie aus: Wenn dies künftig eine Organisationseinheit wäre, wofür wäre sie verantwortlich? Tragt diese Verantwortlichkeiten hier ein.



Führt mindestens drei Iterationen durch – auch wenn in dieser Papiervariante nur Platz für eine Iteration ist. Beachtet, dass in aller Regel ein „Mix and Match“ verschiedener Ansätze zur besten Lösung führt. Haltet euch daher nicht lange mit offensichtlich unsinnigen Ansätzen auf. Wählt lieber eine neue Kategorisierung oder ein neues Designkriterium und spielt dieses durch.

## Kommunikationsmodell

Sobald wir einen Favoriten haben, spielen wir hier durch, wie die Kommunikation in diesem Modell funktionieren würde. Hierzu schauen wir auch auf wichtige interne und externe Schnittstellenbereichen.



Schaut vor allem auf erfolgskritischen Kommunikationsbedarf – dieser sollte möglichst innerhalb der Verantwortungsbereiche liegen und so wenig wie möglich Schnittstellen haben. Durchlauft hierzu gedanklich die wichtigsten Prozesse. Und passt euer Modell bei Bedarf entsprechend an.



Ihr könnt hier auch folgendes prüfen: Verfügen alle Verantwortungsbereiche über die Rechte, die sie brauchen, um ihren Verantwortlichkeiten nachkommen zu können? Ergänzt ggf. weit

# Organization Model Canvas: Leitfragen

## Designkriterien

- Auf Basis welcher Kriterien können wir die betrachtete Organisationseinheit in sinnvolle Verantwortungsbereiche gliedern?
- Können wir aus den im Organizational Challenges Canvas erzielten Ergebnissen mögliche Designkriterien ableiten?
- Entlang welcher Designkriterien ist unsere Ist-Struktur aufgebaut und sollten wir diese Kriterien auch für unsere neue Struktur in Betracht ziehen?
- Entlang welcher Designkriterien sind andere Institutionen und Organisationsschemata aufgebaut und welche dieser Kriterien sollten wir für unser neues Organisationsdesign in Betracht ziehen?

## Kategorien

- In welche Kategorien können wir das angewendete Designkriterium herunterbrechen?
- Welche Kategorisierung führt zu einer für die künftige Struktur sinnvollen Anzahl an Verantwortungsbereichen?

## Iteration

- Welche Verantwortungsbereiche ergeben sich, wenn wir das von uns präferierte Designkriterium und die sich ergebenden Kategorien anwenden?
- Was wäre, wenn wir die künftigen Verantwortungsbereiche entlang dieser Kriterien bilden würden: Welche Verantwortlichkeiten sind welchen Verantwortungsbereichen zuzuordnen?
- Können den Bereichen sinnvoll zugeschnittene Verantwortlichkeiten zugeordnet werden?
- Haben wir alle Outputs, auch die neu geplanten Outputs, im Modell berücksichtigt?
- Können die Outputs durch die im Modell vorgesehenen Verantwortungsbereiche erbracht werden?
- Sind alle durchzuführenden Prozesse berücksichtigt?
- Können die Prozesse durch die im Modell vorgesehenen Verantwortungsbereiche sinnvoll durchgeführt sowie fortlaufend gewartet und optimiert werden?
- Sind im Modell alle erforderlichen Grundfunktionen einer Organisation berücksichtigt (siehe S. 137 im Buch)?
- Erreichen wir mit dem Grundmodell unsere Ziele?
- Fördert das Modell die von uns formulierten Leitlinien?
- Welche Anpassungen am Modell würden dieses im Sinne unserer Ziele und Leitlinien noch verbessern?
- Welche Fördernisse würden wir in diesem Modell erreichen? Welche nicht?
- Welche Anpassungen am Modell würden die Realisierung der Fördernisse unterstützen?
- Welche der Hindernisse würden wir mit diesem Modell aus dem Weg räumen? Welche nicht?
- Welche Anpassungen am Modell würden noch mehr Hindernisse aus dem Weg räumen?
- Welche weiteren Vorteile und Chancen bietet dieses Modell?
- Welche weiteren Nachteile und Risiken gehen mit diesem Modell einher?

## Kommunikationsmodell

- An welchen Stellen werden in der Praxis erfolgskritische Kommunikationsflüsse auftreten?
- Können erfolgskritische Kommunikationsflüsse durch andere Arten der Koordination aufgefangen werden?
- Werden die Anforderungen an die für die entsprechende Kommunikation Verantwortlichen erfüllbar sein?
- Wird die erfolgskritische Kommunikation soweit möglich innerhalb der einzelnen Verantwortungsbereiche erfolgen?
- Ist die Anzahl der erfolgskritischen Kommunikationsflüsse vertretbar oder kann sie durch einen anderen Zuschnitt der Verantwortungsbereiche reduziert werden?
- Wird die Verzahnung von Strategie, Taktik und operativem Handeln gut funktionieren?
- Wie, in welchen Schritten, würde die Leistungserstellung in diesem Modell erfolgen?
- Welches ist der erste Bearbeitungsschritt zur Erstellung des Outputs? Welcher Verantwortungsbereich würde dies in der neuen Struktur leisten?
- Bis zu welchem Punkt wäre dieser Bereich für die Erstellung des Outputs verantwortlich?
- Mit welchen weiteren Bereichen innerhalb und außerhalb der betrachteten Organisationseinheit müsste eine Abstimmung erfolgen?
- Wie intensiv und wie kritisch wäre diese?
- An welchen Bereich würde eine Übergabe zur weiteren Bearbeitung erfolgen?
- Welche Abstimmung wäre bei der Übergabe erforderlich?
- Und so weiter ...

## Entscheidungen

- Welche Entscheidungen zu strategischen und operativen Zielen sowie zur Strategie sind wichtig?
- Welche Entscheidungen zur Verteilung und Verwendung von Ressourcen inkl. Finanz- und Investitionsmitteln sind zu fällen?
- Welche Entscheidungen zur Regelung von Konfliktfällen, zum Projektmanagement und zum Personalmanagement sind zu treffen?
- Welche Entscheidungen zu Verfahren, Methoden und Grundlagen sind zu fällen?
- Welche Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Organisationsdesigns und zur Optimierung von Prozessen sind zu beachten?
- Sind Entscheidungen im Hinblick auf Innovation, Lernen, Kompetenzentwicklung zu beachten?
- Welche Entscheidungen zu Ressourcen, Zeiten, Terminen und zur Aufgabensteuerung fallen an?
- Welche Entscheidungen zur Steuerung und Sicherung der Qualität sind relevant?

## Steuerung

- Für welche übergeordneten Ziele wie zum Beispiel Umsatz, Ergebnis, Kosten und Qualität soll jeder der im Baustein Kommunikationsmodell entworfenen Verantwortungsbereich verantwortlich zeichnen?
- Welche der Entscheidungstatbestände können eindeutig einem Verantwortungsbereich zugeordnet werden, da dies die weiteren Bereiche nicht darin beschränkt ihre aktivitäts- und zielbezogenen Verantwortlichkeiten wahrzunehmen?
- Wie werden Entscheidungstatbestände entschieden, die nicht einem Verantwortungsbereich zugeordnet werden können?
- Sollten wir Verantwortlichkeiten neu zuordnen?
- Verbessern wir unser Organisationsmodell, wenn wir Verantwortungsbereiche verschmelzen oder neue Verantwortungsbereiche vorsehen?
- Stellt das Einfügen einer (weiteren) Hierarchieebene eine für uns sinnvolle Lösung dar?
- Sollten wir unser Organisationsdesign als Matrixstruktur gestalten?
- Sind Gruppenentscheidungen, ggf. im Rahmen von Entscheidungsgremien, für uns vorteilhaft?
- Sollten wir für bestimmte Entscheidungstatbestände Expertenentscheidungen vorsehen?
- Sollten wir für bestimmte Entscheidungstatbestände demokratische Entscheidungsprozesse vorsehen?
- Sollten für bestimmte Tatbestände Entscheidungen im Rahmen von Projekten erfolgen?
- Gibt es andere Lösungsansätze, mit denen wir die Steuerung und die Koordination optimieren können?
- Können die direkt wertschöpfenden Einheiten alle Entscheidungen treffen, die für einen effektiven, effizienten und reibungslosen Ablauf der Wertschöpfung erforderlich sind?
- Kann das operative Management alle Entscheidungen treffen, die für die Steuerung und die Koordination der Wertschöpfung erforderlich sind?
- Haben wir eine angemessene Verteilung der Entscheidungsbefugnisse auf das operative und das strategische Management vorgenommen?
- Werden die Kommunikationsflüsse zu einer adäquaten Informationsversorgung der Entscheidungsbefugten führen?
- Können die Entscheidungsbefugten ihre Entscheidungen effektiv und effizient an die relevanten Stellen kommunizieren?
- Welche Vorkehrungen hierfür sollten wir im Rahmen der Ausarbeitung der Rollenprofile und des weiteren Designs mit dem Organizational Canvas treffen?
- Haben wir den bestmöglichen Rahmen für die Koordination zwischen allen Beteiligten geschaffen?