

# Leitfragen Formulierung und Definition von Zielen

## Strategische Ziele

Kann, soll oder muss die Übereinstimmung zwischen unserem Organisationsdesign und ...

- der eigenen Strategie,
  - den relevanten Märkten und Umwelten sowie
  - den relevanten Stakeholdern
- ... verbessert werden?

## Funktionale Ziele

- Wie können wir die Zweckmäßigkeit des Organisationsdesigns steigern?
- Welche Ziele hinsichtlich der Steigerung der Zweckmäßigkeit verfolgen wir?
- Welche institutionellen Fähigkeiten wollen wir mit dem Organisationsdesign absichern, ausbauen oder aufbauen (z.B. Prozess-, Methoden, Produkt, Zielgruppenkompetenz)?

## Kulturelle Ziele

- Welche kulturelle Veränderung streben wir an und welchen Beitrag kann und soll ein neues Organisationsdesign hierzu beisteuern?
- Welche prägenden Werte und Verhaltensmuster unserer Organisation wollen wir mit dem Organisationsdesign wie beeinflussen?

## Wirtschaftliche Ziele

- Welche wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müssen wir beachten und welche wirtschaftlichen Ziele verfolgen wir mit dem Organisationsdesign?
- Woran lässt sich der wirtschaftliche Erfolg des Organisationsdesigns festmachen?

**Veränderungsziele ↔ Bewahrungsziele**

# Leitfragen Baustein Outputs

## Ist-Outputs

- 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?

## Relaunch-Outputs

- 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?

## Neue Outputs

Welche neuen Outputs werden wir zukünftig für interne und/oder externe Kunden erbringen?

## Priorisierung der Outputs

- Welcher unserer Outputs ist für die Entwicklung des neuen Organisationsdesigns am wichtigsten?
- Welcher der Outputs hat die stärksten Auswirkungen auf die künftige(n)
  - Arbeitslast,
  - Kommunikationsflüsse,
  - Prozesse,
  - Kompetenzen?
- Welches ist die Rangreihe der Outputs von „weniger wichtig“ bis „wichtig“?

# Leitfragen Baustein Outcomes

## Kunden

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?

## Markt und Wettbewerb

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?

## Für uns selbst

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?

# Leitfragen Baustein Prozesse

## Prozesse zur Leistungserbringung

- 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?

## Steuerungs- und Unterstützungsprozesse

- 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?

## Sonderprozesse

- 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?

# Leitfragen Baustein Fördernisse und Hindernisse

## Fördernisse

**Welche sozialen, strukturellen und funktionalen/technologischen Fördernisse würden unsere Rahmenbedingungen in der Zukunft verbessern? Welche Fördernisse würden unser Wohlbefinden und unsere Motivation steigern sowie die Prozess- und Ergebnisqualität verbessern?**

- 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?

→ Zukunft

## Hindernisse

**Welche sozialen, strukturellen und funktionalen/technologischen Probleme, Hürden, Risiken, Frustrationen usw. hindern uns daran, die bestmögliche Leistung zu erbringen und das bestmögliche Ergebnis zu erzielen?**

- 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 unnötig und sinnlos?
- Sind unsere bereichsübergreifenden Interaktionen sinnvoll geregelt?
- Sind Verantwortlichkeiten nicht oder nur unklar geregelt, fehlen vielleicht gar Rollen?

→ Vergangenheit

# Leitfragen Baustein Leitlinien

## Schritt 1: Check Veränderungsbedarf und -ansatz

- 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?

## Schritt 2: Check Organisationsprinzipien

- Wenn wir unsere Outputs, Outcomes und Prozesse mit den Hindernissen abgleichen: Sollten wir unsere Organisationsprinzipien verändern, um die Hindernisse zu überwinden?
- Wenn wir unsere Outputs, Outcomes und Prozesse mit den Fördernissen abgleichen: Sollten wir eine Veränderung unserer Organisationsprinzipien vornehmen, um die Fördernisse realisieren zu können?
- Sollten wir Veränderungen am Leitungsprinzip anstreben, sollten Verantwortlichkeiten, Macht und Entscheidungskompetenzen horizontal (zentral versus dezentral) oder vertikal anders verteilt werden?
- Sollten wir unsere Koordinationsprinzipien anpassen, also zum Beispiel den Grad der Selbstorganisation verändern, andere Vernetzungsmöglichkeiten fördern oder unsere Entscheidungsfindungsverfahren anpassen?
- Sollten wir die Art und Weise, wie wir unsere Organisation und die hierin Tätigen weiterentwickeln modifizieren und andere Entwicklungsprinzipien anstreben?

# Leitfragen Baustein 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?
- Finden wir im ZILLO-Schema weitere, für uns relevante Designkriterien (s.S. 129 im Buch)?
- Die Anwendung welcher Designkriterien führt zu Verantwortungsbereichen mit den Eigenschaften
  - umfassend,
  - überschneidungsfrei,
  - passend,
  - klar und
  - förderlich?

# Leitfragen Baustein Organisationsmodell: Design

## Schritt 1: Entwurf der Verantwortungsbereiche

- 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?

## Schritt 2: Prüfung des Grundmodells auf Vollständigkeit

- 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)?

## Schritt 3: Prüfung des Grundmodells auf Güte

- 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?



# Leitfragen Baustein Organisationsmodell: Kommunikationsflüsse prüfen

## Check der Kommunikationsflüsse

- 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?

## Und wie Sie diesen Check in der Praxis durchführen ...

- 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 ...

# Leitfragen Baustein Entscheidungen

**Allgemein:** Welche Entscheidungstatbestände sind für das erfolgreiche Agieren der Organisationseinheit und das effektive Interagieren mit anderen Einheiten relevant?

## **Strategische Steuerung:**

- Welche Entscheidungen zu strategischen und operativen Zielen sind zu treffen?
- Welche Entscheidungen zur Strategie und zur Ausrichtung der Organisationseinheit sind wichtig?
- Welche Entscheidungen zur Verteilung und Verwendung von Ressourcen inkl. Finanz- und Investitionsmitteln sind zu fällen?
- Welche Entscheidungen zur Regelung von Konfliktfällen sind relevant?
- Welche Entscheidungen zum Projektmanagement fallen an?
- Welche Entscheidungen des Personalmanagements sind zu treffen?
- Welche Entscheidungen zu Verfahren, Methoden und Grundlagen sind zu fällen?
- Welche Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Organisationsdesigns sind zu beachten?
- Welche Entscheidungen zur Optimierung von Prozessen zum Beispiel mittels Standardisierung, Automatisierung oder Einsatz von KI-Tools sind zu beachten?
- Sind Entscheidungen im Hinblick auf Innovation, Lernen, Kompetenzentwicklung zu beachten?

## **Aufgaben- und Ressourcensteuerung:**

- Welche Entscheidungen zu Zeiten und Terminen sind relevant?
- Welche Entscheidungen zur Aufgabensteuerung fallen an?
- Welche Entscheidungen zur Steuerung interner und externer Ressourcen sind wichtig?
- Welche Entscheidungen zur Steuerung und Sicherung der Qualität sind relevant?

# Leitfragen Baustein Steuerung Verantwortlichkeiten bis Weiterentwicklung

## Schritt 1: Verantwortlichkeiten vervollständigen

Für welche übergeordneten Ziele wie zum Beispiel Umsatz, Ergebnis, Kosten und Qualität soll welcher Bereich verantwortlich zeichnen?

## Schritt 2: Entscheidungstatbestände zuordnen

Welche der Entscheidungstatbestände können eindeutig einem Verantwortungsbereich zugeordnet werden (ohne weitere Bereiche in der Wahrnehmung ihrer Verantwortlichkeiten zu hindern)?

## Schritt 3: Weiterentwicklung des Organisationsmodells

- 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?

# Leitfragen Baustein Steuerung Entwicklung des Gesamtmodells

## Schritt 4: Gesamtmodell

- 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?

# Bonus: Leitfragen Qualitätssicherung

- Ist das von uns entwickelte Organisationsmodell umfassend, deckt es alle relevanten Verantwortlichkeiten und Aufgaben ab?
- Ist das Organisationsmodell überschneidungsfrei, sind die Verantwortlichkeiten eindeutig einem Bereich zugeordnet?
- Weisen die Verantwortungsbereiche einen sinnvollen Umfang an Verantwortlichkeiten auf?
- Bietet das entwickelte Organisationsmodell den Mitarbeitenden im Verantwortungsbereich klare Rollen?
- Ist das Modell einfach nachvollziehbar?
- Ist das Organisationsmodell förderlich im Hinblick auf die Kommunikationsflüsse, die Entscheidungsfindung und die Zusammenarbeit in der Organisationseinheit selbst sowie an den Schnittstellen zu weiteren Bereichen?
- Können die (Kern-)Prozesse im neuen Organisationsmodell effektiv und effizient ausgeführt werden?
- Entspricht das Organisationsmodell unseren Zielen?
- Werden wir mit dem von uns entwickelten Organisationsmodell unsere Outcomes erreichen?
- Räumt das Modell die wichtigsten Hindernisse aus oder mindert es diese ausreichend?
- Können wir mit dem von uns entwickelten Organisationsmodell die wichtigsten Fördernisse realisieren?
- Berücksichtigt das Organisationsmodell unsere Leitlinien in einem angemessenen Ausmaß?
- Inwiefern erfüllt unser Entwurf die Hygienefaktoren eines guten Organisationsdesigns?

## Bonus: Leitfragen aus Viable System Model abgeleitet

- Ist unser Organisationsmodell anschlussfähig an die für uns relevanten Umwelten?
- Haben wir alle Grundfunktionen angemessen in unserem Organisationsmodell berücksichtigt?
- Haben wir ein angemessenes Ausmaß der Selbstorganisation und eine funktionsfähige Koordination der Wertschöpfung vorgesehen?
- Ist die horizontale Kommunikation und Steuerung sinnvoll gestaltet und umsetzbar?
- Ist die vertikale Kommunikation und Steuerung sinnvoll gestaltet und umsetzbar?
- Ist die laterale Kommunikation und Steuerung sinnvoll gestaltet und umsetzbar?
- Haben wir an den richtigen Stellen Rückkopplungsschleifen zwischen den verschiedenen Einheiten vorgesehen?
- Haben wir Verantwortlichkeiten für die fortlaufende Optimierung des Organisationsdesigns vorgesehen?