

Judith Armbruster

# **Praxishandbuch Agile Organisationsentwicklung**

Canvas-Set

UVK Verlag · München



Art des Canvas  
Dimensionales Canvas



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Innovationskraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas unterstützt dabei, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, wofür das Unternehmen steht bzw. stehen möchte. Damit gehen Sie einen ersten Schritt hin zu einer kommunizierbaren Vision und legen die Grundlagen, um konkrete Ziele abzuleiten.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

In einem nächsten Schritt können mit Hilfe der Ergebnisse konkrete Ziele entwickelt und formuliert werden. Dadurch kann die erarbeitete Vision Stück für Stück in die Realität umgesetzt werden.

## Canvas "Vision"

**Wozu?**  
Zu welchem Zweck?

|

**Für wen?**  
Wer wird adressiert?

**Womit?**  
Wen oder was brauchen wir zur Umsetzung?

**Was?**  
Was wird benötigt?



Art des Canvas  
Ergänzendes Thema



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Innovationskraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas schärft das Bewusstsein für die Natürlichkeit von Veränderungen. Zudem lernen Sie die einzelnen Persönlichkeiten sowie deren Grundhaltungen besser kennen. Dieser Canvas hilft, die individuellen Denkweisen verstehen zu lernen und Sorgen und Ängste vor unbekanntem Themen abzubauen.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Planen Sie die ersten Schritte in der agilen Organisationsentwicklung oder passen Sie Ihr Vorgehen an die Bedürfnisse Ihres Teams an. Gerade die Kommunikation und die Geschwindigkeit Ihrer Transition können auf Basis der Ergebnisse neu bewertet und ausgerichtet werden.

## Canvas "Veränderung"

### Rückblick

Was hat sich in den letzten Jahren verändert?

### Persönlicher Einblick

Was bedeutet Veränderung für mich?

### Unternehmerischer Einblick

Was bedeutet Veränderung für das Unternehmen?

### Weitblick

Was würde ich gerne verändern?



Art des Canvas  
Dimension-Canvas



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Innovationskraft

### Ziel des Canvas

Mit diesem Canvas wird die Wahrnehmung für herrschende Megatrends sensibilisiert und deren Einfluss auf das eigene Marktumfeld und unternehmerische Handeln angedacht. Die Beschäftigung damit hilft Ihnen, die Treiber zu entdecken, die Sie und Ihr Unternehmen besonders beeinflussen.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Machen Sie sich auf den Weg: Die Ergebnisse machen einerseits Lust, sich mit innovativen Themen auseinanderzusetzen, andererseits zeigen sie Ihnen auf, wie dringend der Handlungsbedarf ist. Auf Basis der erarbeiteten Gedanken können Sie Ihren Weg der Organisationsentwicklung starten. Evaluieren Sie zudem Ihr Portfolio an Produkten und Services und entwickeln Sie neue Ideen, die zukünftig am Markt Bestand haben werden.

## Canvas "Megatrends"

	Treiber			
	Technologische Treiber	Ökonomische Treiber	Ökologische Treiber	Soziale Treiber
<b>Gegenwart</b> Welche Themen beeinflussen unser Handeln?				
<b>Auswirkungen</b> Wie spüren wir deren Auswirkungen?				
<b>Hindernisse</b> Was blockiert uns in unserer Arbeit?				
<b>Chancen</b> Welche Chancen liegen in dieser Entwicklung?				
<b>Zukunft</b> Welche zukünftigen Entwicklungen sind denkbar?				



Art des Canvas  
Dimensions-Canvas



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Strukturkraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas hat zum Ziel, sich den gegebenen Strukturen im Unternehmen bewusst zu werden und diese zu evaluieren. Nur wenn Sie diese kennen, können Sie beginnen, sie zu verändern.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Auf Basis der gesammelten Anforderungen und Rahmenbedingungen an die Strukturen in Ihrem Team oder Unternehmen können Ideen zur neuen Ausgestaltung erarbeitet werden. Seien Sie dabei mutig und hinterfragen Sie auch Themen, die als unverrückbar eingeordnet wurden - vielleicht entdecken Sie doch einen Weg zur Veränderung.

## Canvas "Struktur"

<b>Rahmenbedingungen</b>		
Welche unternehmerischen Randbedingungen gibt es?		
Was ist fest?		Was ist veränderbar?
<b>Persönliche Einflussfaktoren</b>		
Was ist uns persönlich wichtig?		
Was ist fest?		Was ist veränderbar?
<b>Infrastruktur</b>		
In welchem Kontext bewegen wir uns?		
Was ist fest?		Was ist veränderbar?



Art des Canvas  
Dimension-Canvas



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Strukturkraft

### Ziel des Canvas

Viele Prozesse in den Teams sind gewachsen und laufen unbewusst ab. Deshalb hilft dieser Canvas, die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren und Potential für Verbesserung aufzudecken. Verwenden Sie den Canvas sowohl für die Arbeit im Team, im Projekt oder auf Ebene des Unternehmens.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Schaffen Sie neue Standards in Ihren Prozessen und validieren Sie vorhandene Prozesse auf deren Gültigkeit und Anwendbarkeit. Die Arbeit mit dem Canvas zeigt die Rahmenbedingungen und Erwartungen auf, die dabei zu berücksichtigen sind. Wichtig ist, zu starten und zu iterieren anstatt nach einer ersten perfekten Lösung zu suchen.

## Canvas "Prozesse"





Art des Canvas  
Ergänzendes Thema



Personen  
< 2 Personen



Wirkungskraft  
Gemeinschafts-  
kraft

### Ziel des Canvas

Der Canvas zum Thema Rollen schafft ein gemeinsames Bild der Erwartungen und Aufgaben, die an eine spezifische Rolle gestellt werden. Neben der Klärung von Pflichten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen steht dabei auch die Abgrenzung zu anderen Rollen im Fokus. Damit legt dieser Canvas die Grundlage, um offen über Erwartungen an Personen, die eine Rolle inne haben, zu sprechen.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Starten Sie in die Teamarbeit. Übergeben Sie Aufgaben und Verantwortung an die Personen, die die jeweilige Rolle inne haben, und schenken Sie Vertrauen. Auch die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation im Team lassen sich auf Basis dieser Ergebnisse tiefergehend erarbeiten.

## Canvas "Rollenverständnis"

<p><b>Aufgaben</b> Welche Aufgaben übernimmt diese Rolle?</p>	<p><b>Mission</b> Wozu trägt diese Rolle maßgeblich bei?</p>	<p><b>Verantwortung und Entscheidung</b> Welche Themen treibt diese Rolle voran?</p>
<p><b>Zusammenarbeit</b> Von wem wird diese Rolle unterstützt?</p>		
<p><b>Nicht</b> Was ist nicht Aufgabe der Rolle?</p>		
<p><b>Werkzeuge</b> Welche Hilfsmittel braucht es zur Erledigung der Aufgaben?</p>	<p><b>Kompetenzen</b> Was brauche ich um diese Rolle auszuüben?</p>	



Art des Canvas  
Dimensions-Canvas



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Gemeinschafts-  
kraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas hat zum Ziel, die Art und Weise Ihrer Kommunikation zu reflektieren. Damit wird ein Bewusstsein für die Wichtigkeit eines geregelten Austausches geschaffen sowie ein Anstoß zur Vereinheitlichung von Kommunikationskanälen und -rhythmen gegeben. Machen Sie sich also mit Ihrem Team bewusst, wo und wie Sie miteinander kommunizieren.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Kommunikation wirkt sich in der Teamarbeit bewusst und unbewusst aus. Die verwendeten Räume und Kanäle können bewusst neu gestaltet und gelebt werden, die Art und Weise der Kommunikation wird sich auf einer neuen, gemeinsamen Art und Weise etablieren.

## Canvas "Kommunikation"





Art des Canvas  
Stärkung der  
Zusammenarbeit



Personen  
< 2 Personen



Wirkungskraft  
Gesamtschafts-  
kraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas hat zum Ziel, den Austausch im Team zu stärken. Er begleitet regelmäßig stattfindende Teammeetings und gibt den Raum, dass Ihr Team sowohl die persönliche Stimmung als auch wichtige Themen, anstehende Ziele und Hindernisse teilt. Dadurch bekommt das gesamte Team einen schnellen und transparenten Überblick über Status und Fortschritt der Aufgaben.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Dieser Canvas liefert einen schnellen Überblick. Tauchen Sie tiefer in Themen ein, wenn es für Sie notwendig erscheint. Dadurch können Sie notwendigen Handlungsbedarf und Anpassungen in der Planung herausfinden. Nutzen Sie dabei das persönliche Gespräch mit Personen im Team oder Workshops, z. B. eine Retrospektive.

## Canvas "Teamarbeit"

Datum	Datum	Datum	Datum
<b>Stimmung</b> Wie geht es mir heute?			
<b>Themen</b> Was sind aktuelle Aufgaben?			
<b>Ziele</b> Was ist das nächste Ziel?			
<b>Hindernisse</b> Was blockiert uns?	<b>Hindernisse</b> Was blockiert uns?	<b>Hindernisse</b> Was blockiert uns?	<b>Hindernisse</b> Was blockiert uns?



Art des Canvas  
Dimension-Canvas



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirksamkeit  
Gemeinschafts-  
kraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas gibt den Raum zur Erarbeitung von eigenen Kompetenzen und Stärken. Darüber hinaus hilft er, fehlende Kompetenzen und Fähigkeiten zu sammeln. Damit wird die Basis geschaffen, um auf die Suche nach ergänzenden Ressourcen und passenden Partnern zu gehen.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Aufbauend auf der Arbeit mit diesem Canvas können Sie die Zusammensetzung im Team überdenken bzw. die Zusammenarbeit zwischen Personen und Partnern neu gestalten. Suchen Sie passende Ergänzung und scheuen Sie sich nicht davor, Bindungen loszulassen, die keinen Nutzen stiften.

## Canvas "Kollaboration"





Art des Canvas  
Ergänzendes Thema



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Gemeinschafts-  
kraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas schafft einen Raum zur Selbstreflexion. Damit unterstützt er die Abstimmung von Erwartungen zwischen verschiedenen Personen. Er kann im Rahmen des Teambuildings eingesetzt werden oder einen Baustein im Rahmen der persönlichen Weiterentwicklung bilden. Durch die gestellten Fragen lernen Sie sich selbst sowie auch andere Teammitglieder besser kennen.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Die persönliche Reflexion stützt die Planung der nächsten Schritte in der persönlichen Weiterentwicklung. Darüber hinaus können auch die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team an die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder angepasst werden.

## Canvas "Persönliches Wirken"

The diagram is a large circle divided into four quadrants by a vertical and a horizontal line. Each quadrant contains a heading and a question:

- Motivation**  
Was motiviert mich?
- Prinzipien**  
Was ist mir wichtig bei meiner Arbeit?
- Bedürfnisse**  
Was brauche ich für meine Arbeit?
- Unzufriedenheit**  
Was frustriert mich?



Art des Canvas  
Stärkung der  
Zusammenarbeit



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Strukturstärke

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas unterstützt die Startphase eines Projektes, indem er die Gedanken und Blickwinkel aller beteiligter Personen zusammenführt. Die Rahmenbedingungen werden damit sichtbar und können diskutiert werden, sodass ein gemeinsames Verständnis darüber geschaffen wird. Damit wird eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit verschiedener Personen und Gruppen gelegt.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Starten Sie in die Teamarbeit, um gemeinsam eine wertstiftende Lösung für Ihre Problemstellung zu entwickeln. Gehen Sie dabei in kleinen Schritten voran und setzen Sie sich Zwischenziele. Retrospektiven helfen Ihnen und dem Team, gemeinsam innezuhalten und den Weg für alle passend zu gestalten.

## Canvas "Projekt-Kickoff"

<p><b>Stakeholder</b> Wer ist involviert?</p>	<p><b>Auswirkungen</b> Welche Erfolge sind erreichbar?</p>
<p><b>Ziele</b> Wozu dient das Projekt?</p>	
<p><b>Infrastruktur</b> Wie ist der Kontext?</p>	<p><b>Risiken und Hürden</b> Welche Einschränkungen sind zu berücksichtigen?</p>



Art des Canvas  
Ergänzendes Thema



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Innovationskraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas ist dazu da, um Ihren Fortschritt sowie die gemachten Erfolge im Rahmen der agilen Organisationsentwicklung nicht aus den Augen zu verlieren. Er unterstützt dabei, den Überblick zu behalten, welche Maßnahmen der Veränderung initiiert wurden. Gleichzeitig können Sie darauf auch Ideen für die Zukunft festhalten und anstehende (Fokus-)Themen planen.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Blieben Sie dran: Überprüfen Sie, ob Ihre initiierten Maßnahmen noch adäquat und Ihren Zielen dienlich sind. Bearbeiten Sie weitere Dimensionen und Themen, die Veränderung bedürfen. Falls Sie sich unsicher sind, welche das sind, wählen Sie eine Dimension, an der Sie noch nicht oder schon länger nicht mehr tätig waren.

## Canvas "Wachstumskarte"

<b>Strukturkraft</b> Was passiert an Veränderung in den Dimensionen Struktur und Prozesse?		
<b>Erfolge</b> Was wurde bereits umgesetzt?	<b>Fokus</b> Was ist gerade wichtig?	<b>Backlog</b> Welche Ideen gibt es noch?
<b>Innovationskraft</b> Was passiert an Veränderung in den Dimensionen Vision und Megatrends?		
<b>Erfolge</b> Was wurde bereits umgesetzt?	<b>Fokus</b> Was ist gerade wichtig?	<b>Backlog</b> Welche Ideen gibt es noch?
<b>Gemeinschaftskraft</b> Was passiert an Veränderung in den Dimensionen Kommunikation und Kollaboration?		
<b>Erfolge</b> Was wurde bereits umgesetzt?	<b>Fokus</b> Was ist gerade wichtig?	<b>Backlog</b> Welche Ideen gibt es noch?



Art des Canvas  
Stärkung der  
Zusammenarbeit



Personen  
1 oder mehr  
Personen



Wirkungskraft  
Innovationskraft

### Ziel des Canvas

Der Workshop-Canvas unterstützt sowohl bei der Grobplanung als auch bei der Feinplanung eines Workshops. In verschiedenen Feldern hält er die passenden Fragen bereit und hilft Ihnen dabei, das Thema von den Zielen bis hin zu konkreten Methoden und dafür benötigtes Material aufzugliedern.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Auf die Planung folgt die Durchführung: Viel Spaß bei Ihrem Workshop. Genießen Sie die Atmosphäre der konstruktiven und ideenreichen Zusammenarbeit, die Sie geschaffen haben und erfreuen Sie sich an den gemeinsam mit den Teilnehmenden erarbeiteten Ergebnissen. Vergessen Sie die Reflexion der Planung und Durchführung im Anschluss nicht, um aus Ihrem eigenen Handeln zu lernen.

## Canvas "Workshop"

<b>Ziele</b> Wozu dient der Workshop? Was ist der Anlass? Welche Ergebnisse sollen entstehen?		
Wann ist der Workshop? Wie viel Zeit ist zur Verfügung?	<b>Rahmenbedingungen</b> Wer nimmt teil?	Wo findet der Workshop statt?
<b>Ablaufplanung</b> Welche zentralen Themen und Methoden gibt es für die verschiedenen Phasen des Workshops?		
<b>Ankommen</b> Zeit/Dauer		Benötigtes Material
<b>Erkunden (Impuls geben &amp; Informationen sammeln)</b> Zeit/Dauer		Benötigtes Material
<b>Entwickeln (Erkenntnisse gewinnen, Entscheidungen herbeiführen)</b> Zeit/Dauer		Benötigtes Material
<b>Abschluss</b> Zeit/Dauer		Benötigtes Material
<b>Hürden</b> Was könnte einen konstruktiven und produktiven Workshop stören?		



Art des Canvas  
Stärkung der  
Zusammenarbeit



Personen  
< 2 Personen



Wirkungskraft  
Gemeinschafts-  
kraft

### Ziel des Canvas

Dieser Canvas unterstützt Sie bei der Durchführung einer Retrospektive. Er begleitet durch die wichtigen Phasen der Reflexion und des Sammelns von Beobachtungen sowie der Zusammenführung der Ergebnisse und dem Ableiten von Maßnahmen, um die nächste Stufe einer tollen Zusammenarbeit im Team zu erreichen.

### Anknüpfen an die Ergebnisse

Bleiben Sie an den gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen dran und setzen Sie diese in die Tat um. Dadurch verbessern Sie nicht nur die Zusammenarbeit im Team, sondern beweisen Verlässlichkeit - ein wichtiger Wert für Vertrauen und eine psychologisch sichere Arbeitsatmosphäre. Falls Sie nicht alle Themen im Detail besprechen konnten, seien Sie nicht betrübt - die nächste Retrospektive bietet Raum dafür.

## Canvas "Retrospektive"

<b>Thema</b> Worauf schauen wir gemeinsam zurück?		<b>Erster Eindruck</b> Welches Wort ist eine passende Beschreibung dafür?	
<b>Lernen</b> Was habe ich gelernt?	<b>Gefallen</b> Was funktioniert gut für mich?	<b>Fehlen</b> Was habe ich vermisst?	
<b>Vertiefen</b> Welche Themen bieten Potential zur Verbesserung?			
<b>Verbessern</b> Durch welche Aktion kann ein Schritt zur Optimierung gemacht werden?			