Organisationsdesign

für die Verwaltung der Zukunft

Tower of Power

Wie war das möglich?

Organisationsdesign

für die Verwaltung der Zukunft

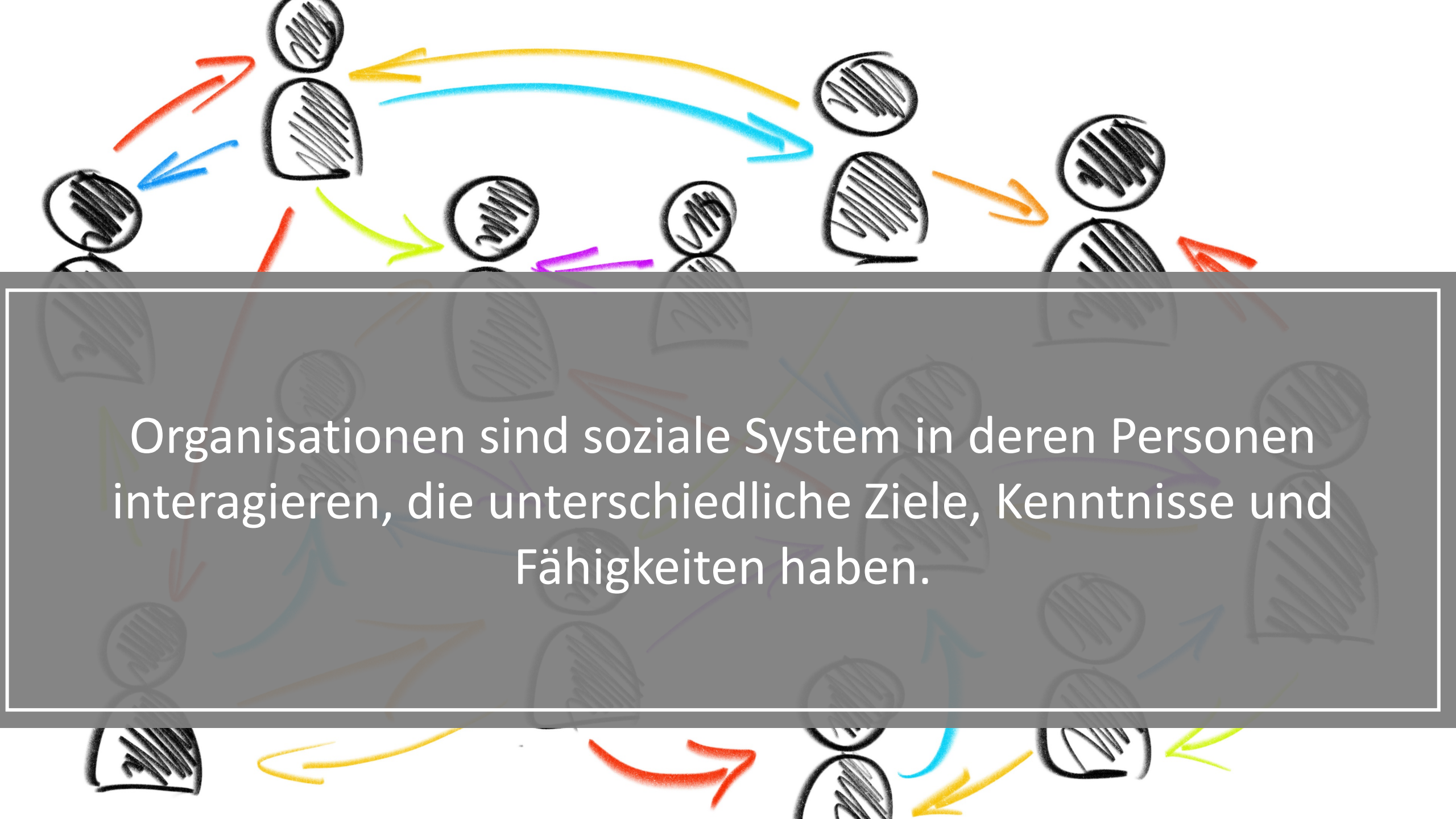
1. Herausforderungen erkennen
2. Strukturmodell erarbeiten
3. Organisation designen
4. Umsetzung sichern

Und jetzt Sie

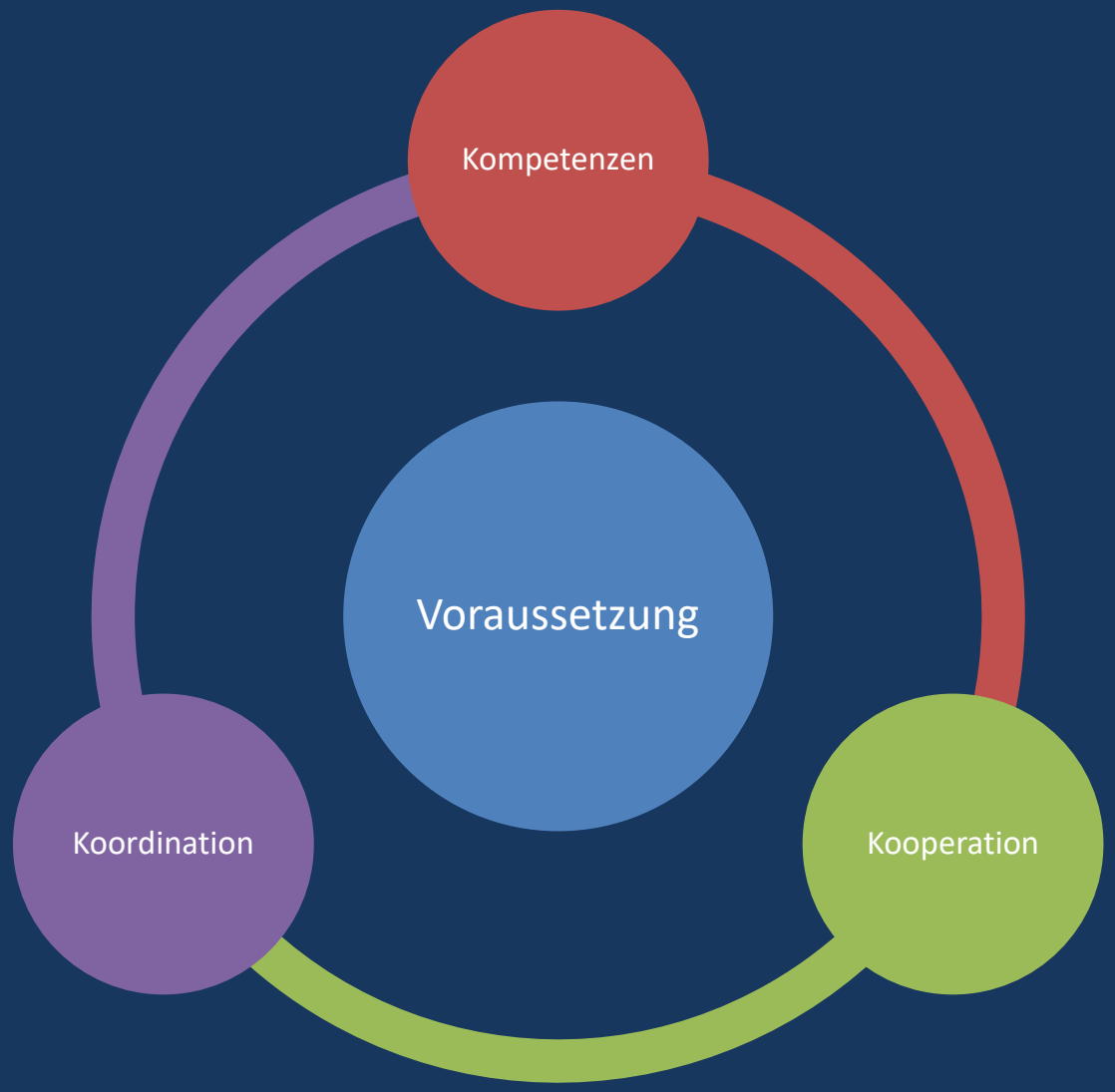
- Warum sind Sie im Seminar „Organisationsdesign“
- Was sind Ihre Ziele und Wünsche?

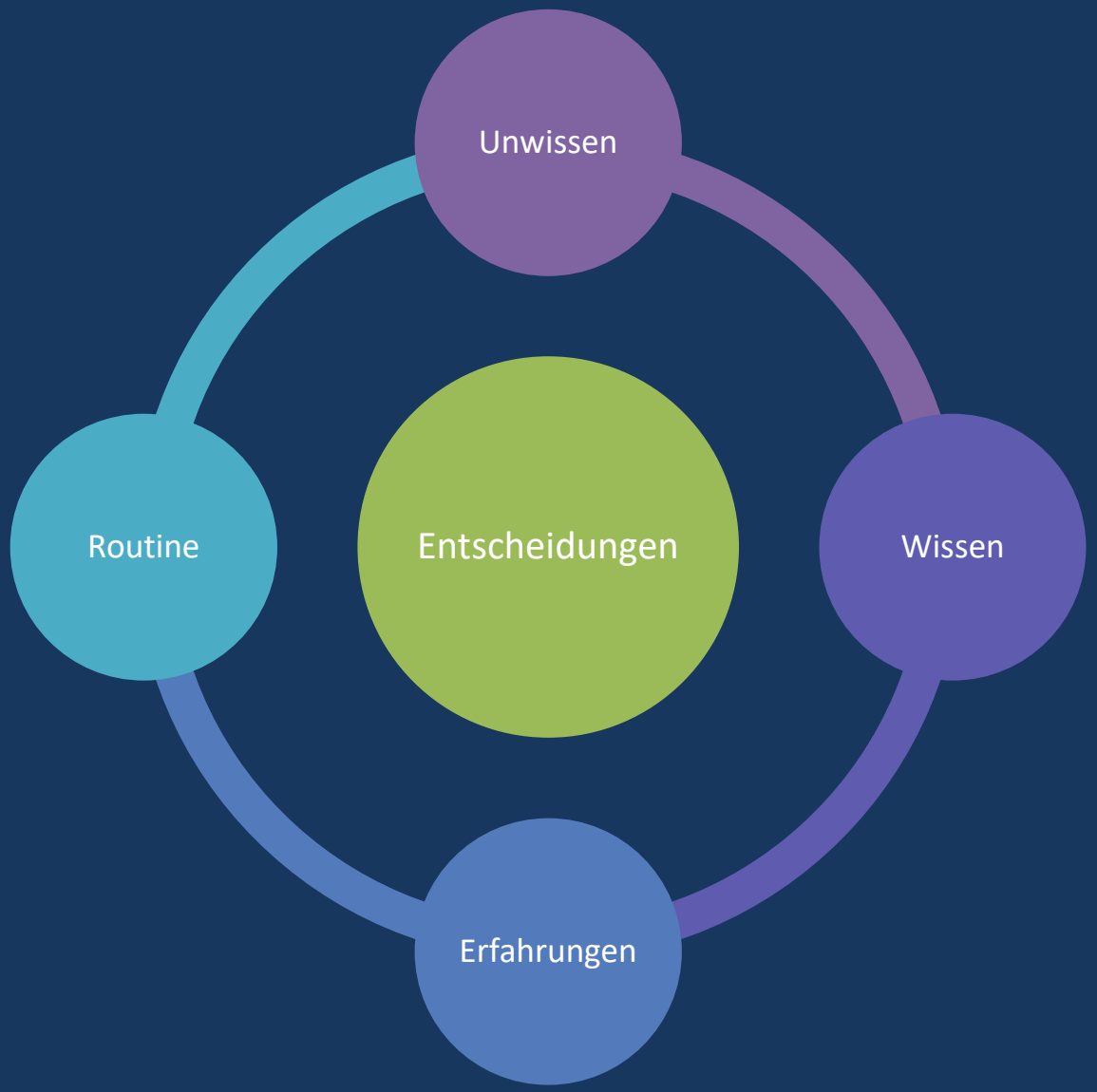
Johann Scheidner

- Atem-, Stimm- und Sprechpädagoge | Körpertherapeut, Certified Rolfer
- Studium Sprech- und Kommunikationswissenschaft, Rhetorik, Mediation, Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Personal Trainer, Fitnesstrainer A-Lizenz, Schwerpunkt Kraft- und Kardiofitness
- Senior Consultant Unternehmensberatung
- Demografieberater - Führungskräftetraining
  - Rhetorik und Kommunikation
  - Konfiktmanagement und Mediation
  - Change Management
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement, Schwerpunkt Psychosoziale Gesundheit

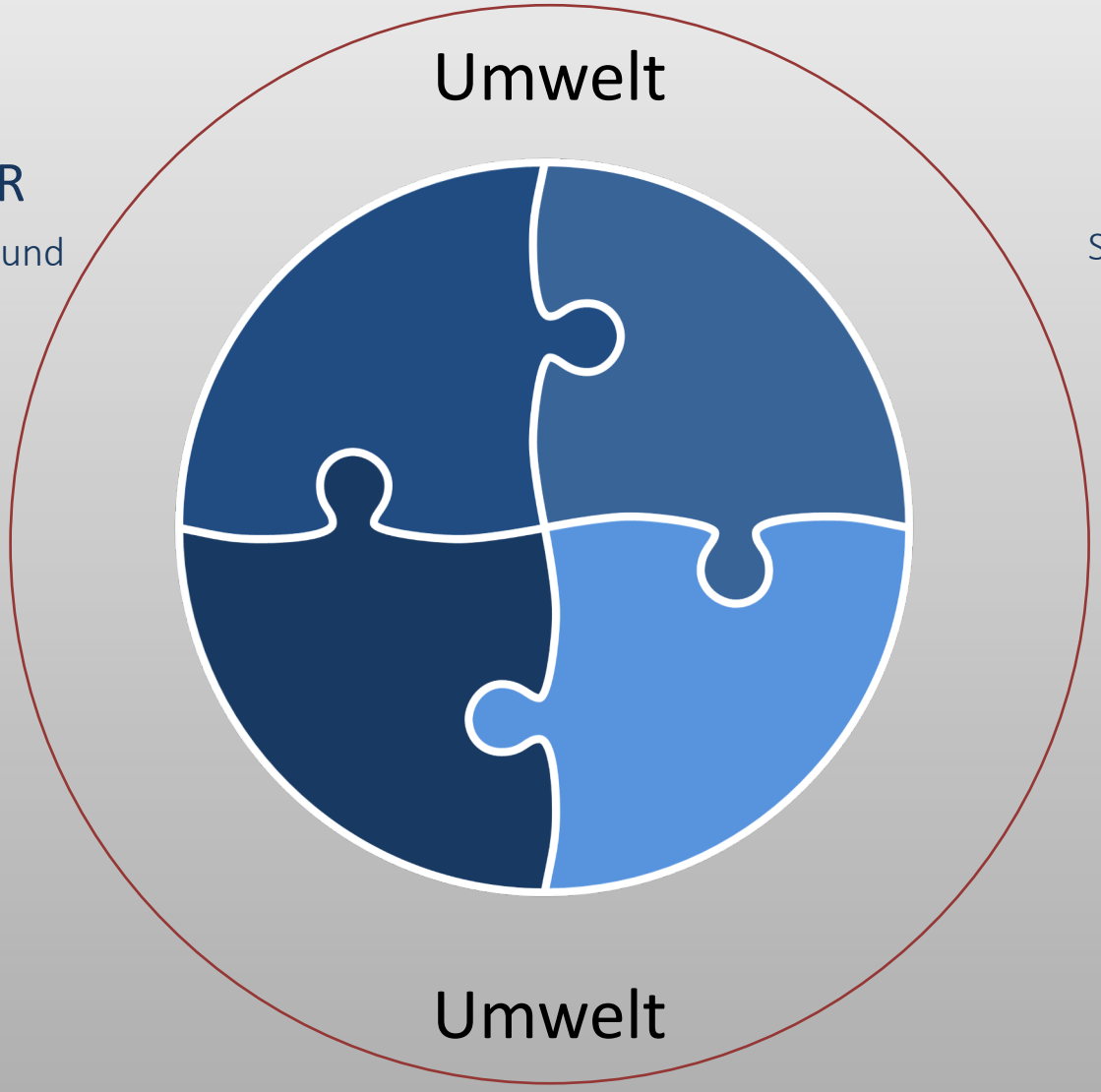


Organisationen sind soziale System in deren Personen interagieren, die unterschiedliche Ziele, Kenntnisse und Fähigkeiten haben.


Kompetenzen
Voraussetzung
Koordination
Kooperation


Unwissen
Routine
Entscheidungen
Wissen
Erfahrungen

Vier Entscheidungsprämissen



D. ORGANISATIONSKULTUR

Regeln und Muster, die zur Bindung und Motivation der Mitglieder beitragen

A. PROGRAMME

Sinn und Aufgaben der Organisation

Zukünftige Ausrichtung

C. Personen

Personen und Mehrfach-Personen-Systeme, die Entscheidungen fällen

B. Kommunikationswege

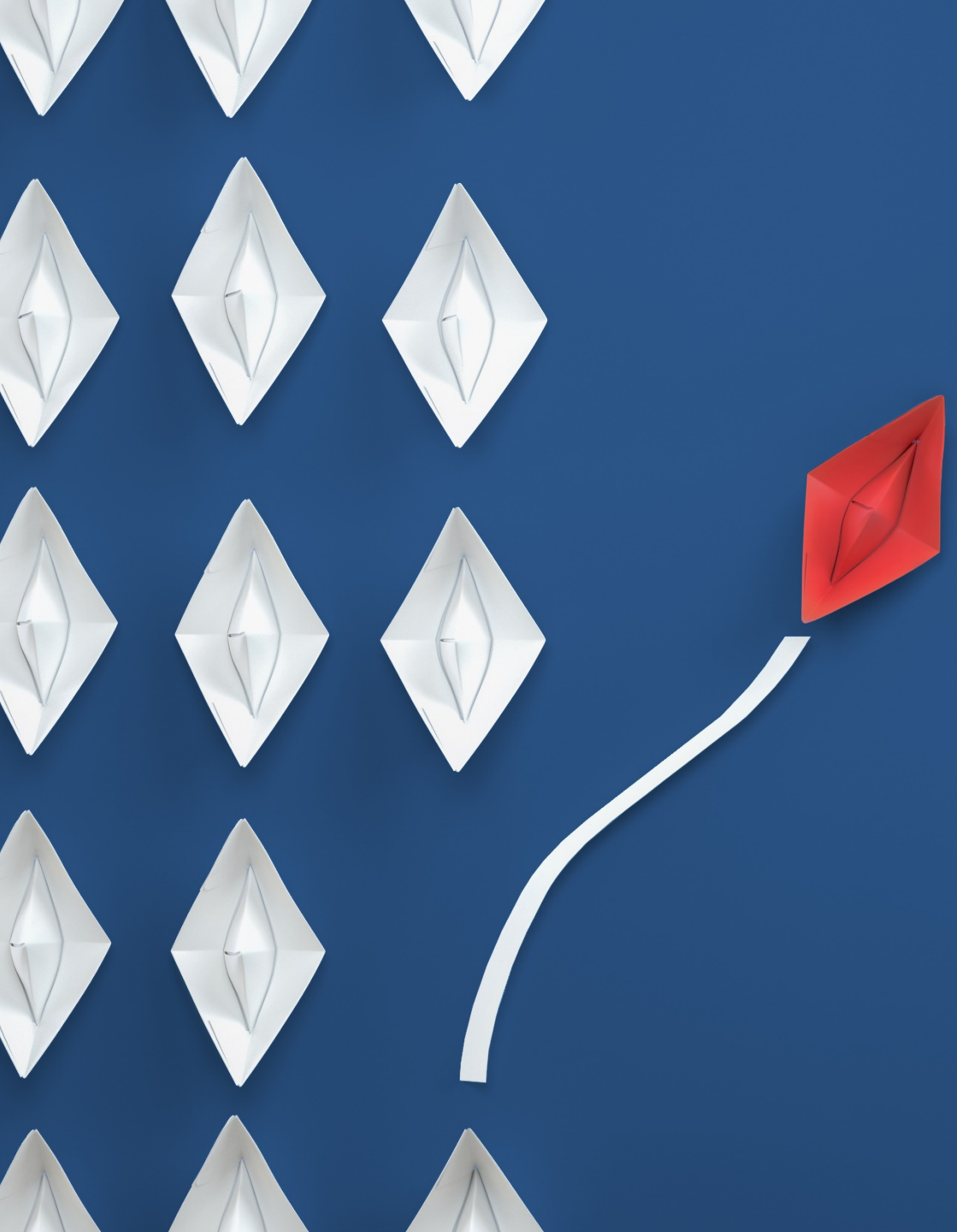
Kooperationsmuster und Kommunikationswege

Anforderungen

a. New Publik Management
b. Schlanker Staat, Moderner Staat
c. Zukunftsorientierte Verwaltung
d. Vernetzte und transparente Verwaltung
e. Regulative Anforderungen
f. Technologische Entwicklung
g. Anforderungen der Bürger*innen und Unternehmen
h. Anforderungen der Mitarbeiter*innen

Organisationsentwicklung

a. Wachstum
b. Anpassung
c. Veränderung
d. Entwicklung

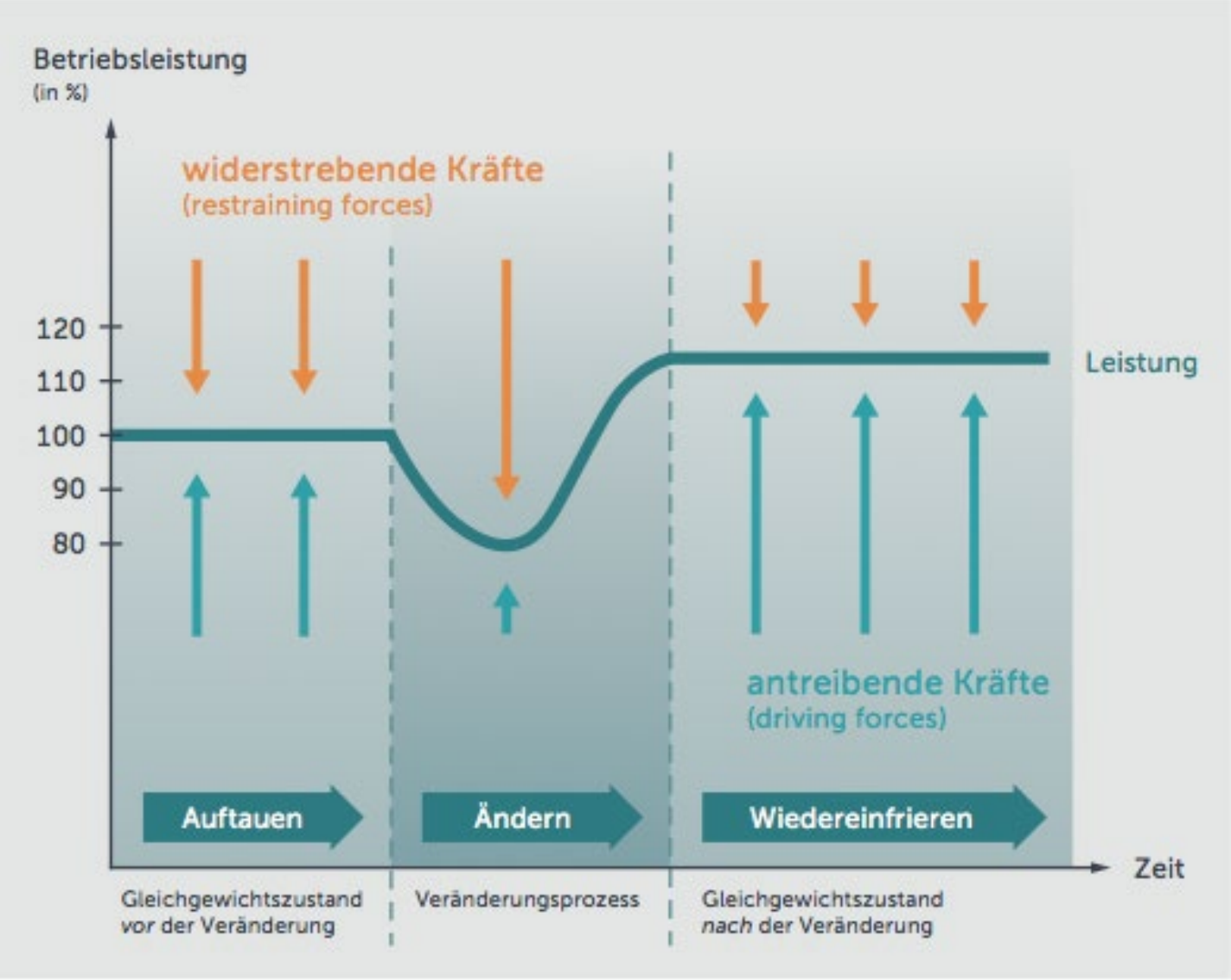


Transformation

Change Management

Projekt Management

Change Management nach Lewin

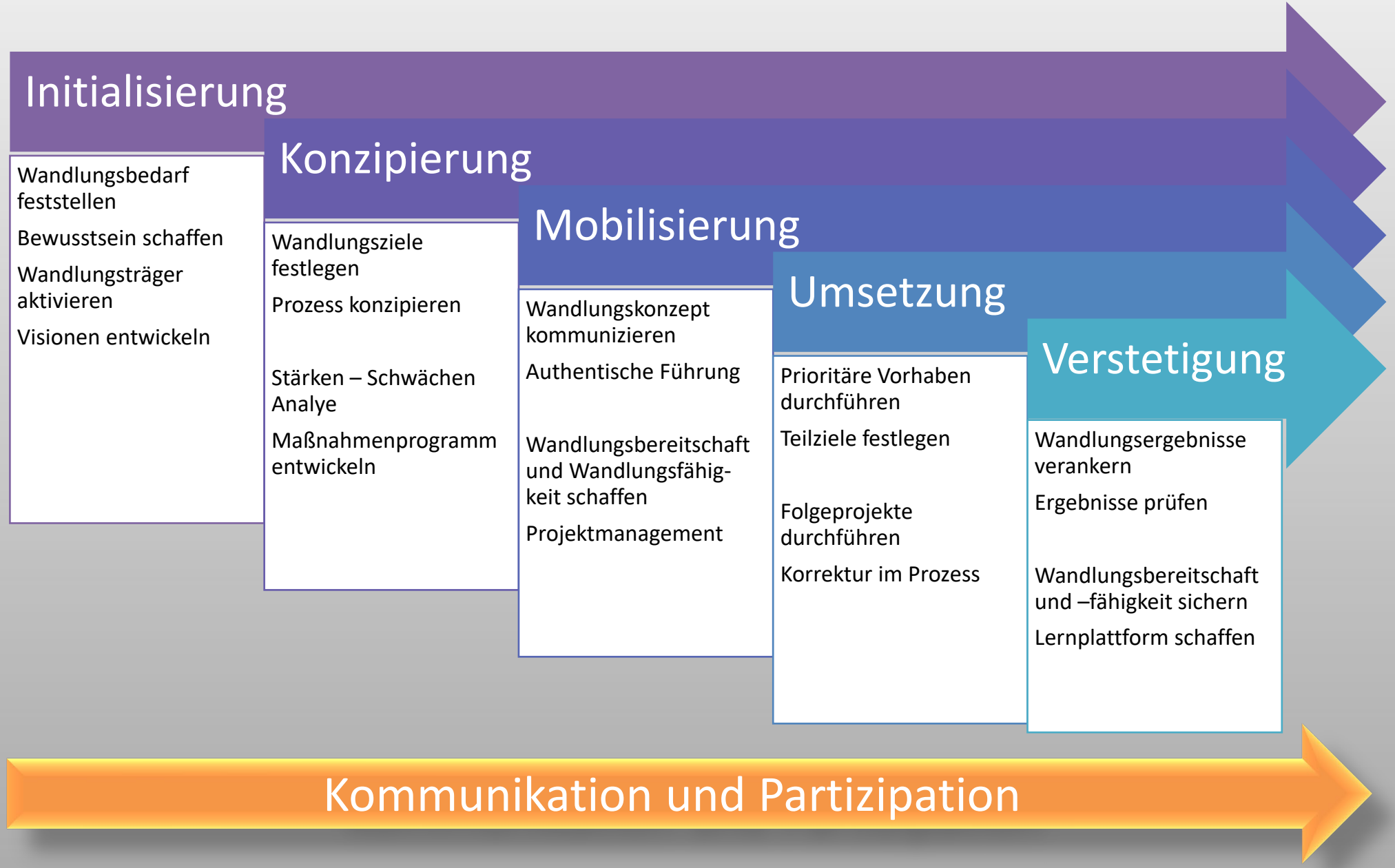


CHANGE MANAGEMENT

Phasenmodell nach John Kotter-Übersicht

Phasen und Aufgaben des Change Management

Krüger, 2009



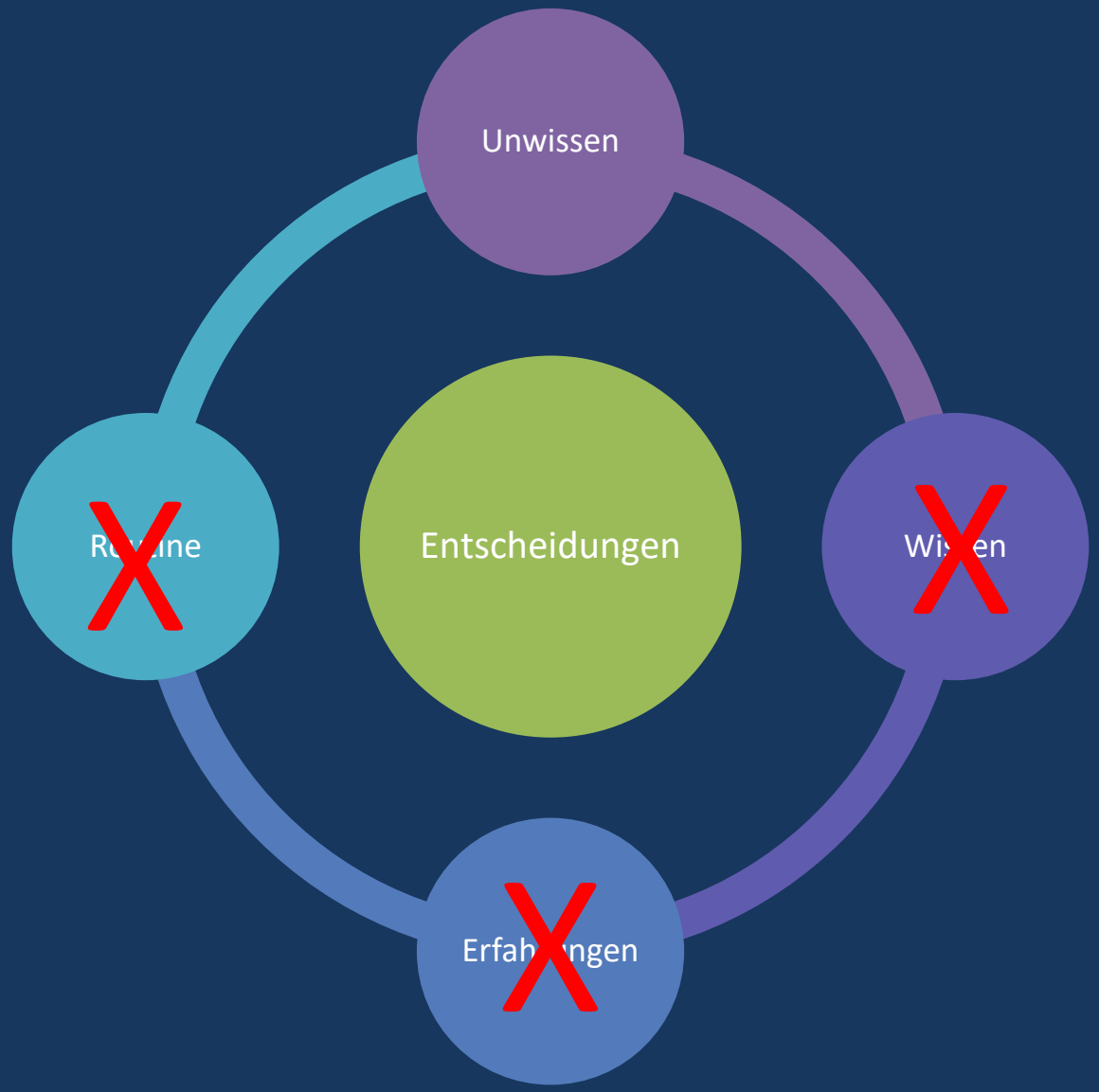
Herausforderung Megatrends	Aktuelle Herausforderungen	Organisatorische Herausforderungen
a. Globalisierung b. Demografischer Wandel c. Digitalisierung d. Nachhaltigkeit	e. Kaizen – KVP f. Diversity g. Wissensmanagement h. Wertewandel i. Arbeit 4.0 j. Work – Life – Balance k. Work – Life – Blending	l. Keine Change- und Projekterfahrung m. Fehlende Modelle zur Zusammenarbeit n. Silodenken o. Fachkräftemangel p. Alle müssen – keiner darf q. Gesundheitsmanagement r. Konfliktmanagement s. Anforderungen der Bürger als Dienstleister

VUKA-Welt

a. Volatilität
b. Unsicherheit
c. Komplexer
d. Ambiguität

VOPA als Antwort

e. Vernetzter
f. Offenheit
g. Partizipation
h. Agilität



- Unklare Verantwortlichkeit
- Starker Fokus auf Einzelbereiche - Silodenken
- Starker Fokus auf Hierarchie
- Ungeeignete Entscheidungswege und -prozesse
- Mangelnde Veränderungsbereitschaft und Flexibilität
- Gleichmacherei

Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.

Ken Schwaber / Jeff Sutherland
(Entwickler von SCRUM)

Agile Management Methoden

Agilität bedeutet:

1. Die Fähigkeit, sich flink und voller Anmut bewegen zu können, vergleichbar mit einem Tänzer.
2. Eine einfallsreiche, schnell begreifende und anpassungsfähige Wesensart zu haben.
3. Übertragen auf das Management bedeutet „agil“, dass das Management sowie die Steuerung von Projekten und Prozessen dynamisch und flexibel erfolgen. Eine geringere Planungs- und Führungsintensität ermöglicht die schnelle Umsetzung eines Projekts, eine hohe Anpassungsfähigkeit und große Eigenverantwortlichkeit.

Agilität bedeutet

Statt (KEF)	Mindset
Innovationsverordnung	Partizipation
Kontrolle	Vertrauen
Silodenken	Netzwerke
Fehler- und Problemorientiert	Lösungsorientiert
Wissen und Routine	Kreativität und offen für Neues
Echokammern	Offenes Feedback und offene Kritik
Starre Strukturen	Flexible Strukturen

Und jetzt Sie

Betrachten Sie die 7 Anregungen für agiles Arbeiten

- Wie stark ist die jeweilige Arbeitsform bei Ihnen ausgeprägt – tendenziell mehr Richtung KEF oder mehr Richtung agilem Mindset?
- Welche Maßnahme(n) (Schulung bzw. Training) sollten Ihrer Meinung nach für Ihre Organisation durchgeführt werden, um eine möglichst starke Tendenz zum agilen Mindset zu ermöglichen? Je Maßnahme eine Meta-Plan-Karte
- Welche KEF´s oder welche agilen Mindsets fallen Ihnen noch ein? Je KEF oder je Mindset eine Meta-Plan-Karte

Zusammenfassung

- Organisationen sind soziale System in deren Personen interagieren, die unterschiedliche Ziele, Kenntnisse und Fähigkeiten haben.
- Die Notwendigkeit zur Organisationsentwicklung erklärt sich aus den veränderten Herausforder-ungen der Umwelt
- Die öffentliche Verwaltung ist aktuell mit zahlreichen Veränderungen konfrontiert
- Der moderne Begriff Organisationsdesign beschreibt die Herausforderungen durch die VUKA-Welt, die nicht mehr mit herkömmlichen Methoden und Strukturen zu lösen sind.

Organisationsdesign

für die Verwaltung der Zukunft

1. Herausforderungen erkennen
2. Strukturmodell erarbeiten
3. Organisation designen
4. Umsetzung sichern

Mindset

Ein **iterativer**, sich wiederholender und **anpassender** Prozess

Diese Teams nehmen **Feedback** kurzfristig auf,

bei dem kleine, sehr gut **zusammenarbeitende Teams**

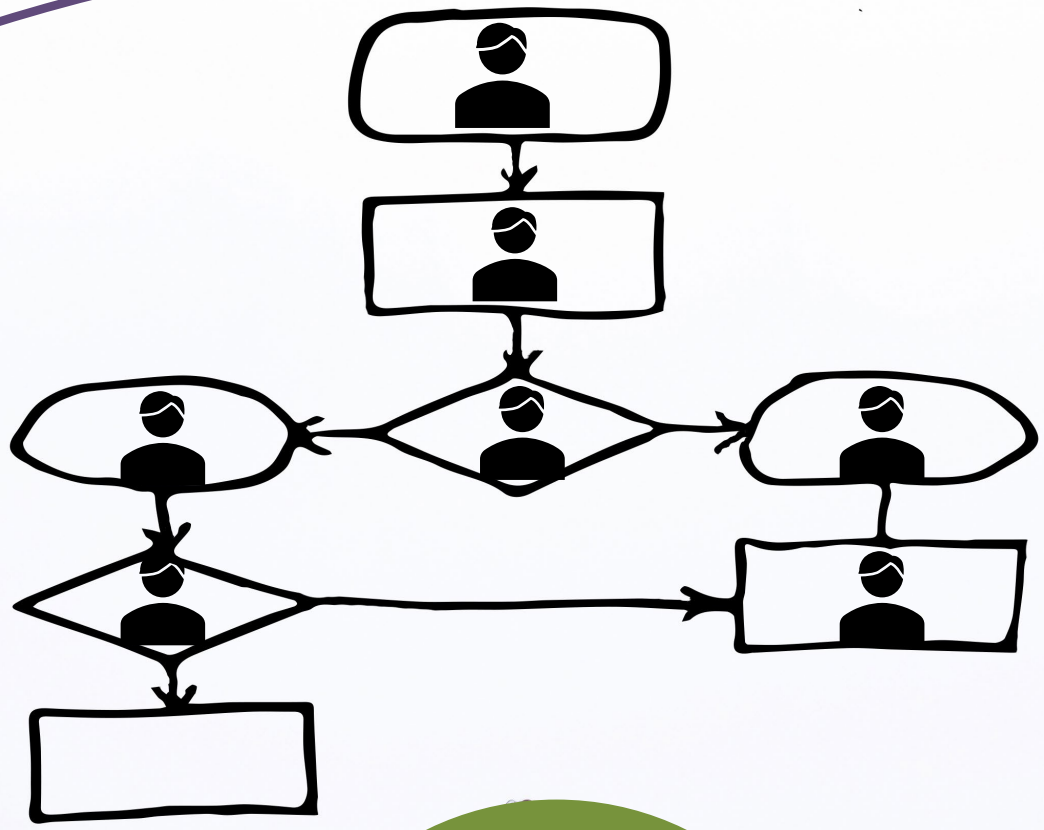
um **Lösungen** schnell zu liefern

in einer Serie von **kurzen Zyklen** arbeiten.

und dabei für **Transparenz** unter **allen Beteiligten** zu sorgen.

AGILE
Situativer Ansatz
Verantwortung
Team und Zusammenarbeit
Kompetenz
Entwicklungs-fähigkeit
Klare Entscheidungs-wege

Agilität - die Antwort auf alles?



Führung

Mitarbeiter
Team

Organisations-
kultur

Führung

Delegieren – Motivieren – Kooperation ermöglichen – Kontrollieren

a. Notwendigkeit, Sinn und Ziel erklären
b. Entwicklung einer Vision und Strategie
c. Motivieren und bei Problemen unterstützen
d. Zusammenarbeit und Kommunikation ermöglichen
e. Konflikte klären
f. Blick über das Ganze
g. Verantwortung übernehmen
h. Veränderung vorleben

Mitarbeiter Team

Verantwortung – Autark – Cross-Funktional – Nutzerperspektive

a. Partizipation
b. Vision und Ziele
c. Festlegen der Teamaufgabe, des kollektiven und des individuellen Nutzens
d. Kommunikations- und Konfliktkompetenz
e. Austausch im Team befördert die Entwicklung kreativer Ansätze
f. Überblick über Prozesse
g. Intrinsische Motivation
h. Unterstützer des Wandels belohnen
i. Kleine Erfolge feiern

Organisations-kultur

a. Kaizen und KVP
b. Selbstverantwortung fördern
c. Verantwortungskultur etablieren
d. Arbeitsklima verbessern
e. Kommunikations- und Konfliktmanagement verbessern
f. Kreativität und Innovation fördern
g. Fehlerkultur ermöglichen

Kommuni-
kation

a. Briefe oder E-Mails schreiben
b. schriftliche Unterlagen
c. Telefongespräche oder Online-Besprechungen
d. Einzelgespräche
e. Gespräche mit Gruppen
f. Moderation einer Besprechung
g. Informelle Gespräche in der Kaffeeecke
h. Präsentation von Arbeitsergebnissen

Selbstreflektion

- Emotionale Selbstwahrnehmung
- Zutreffende Selbsteinschätzung
- Selbstvertrauen

Soziales Bewusstsein

- Empathie
- Organisationsbewusstsein
- Service

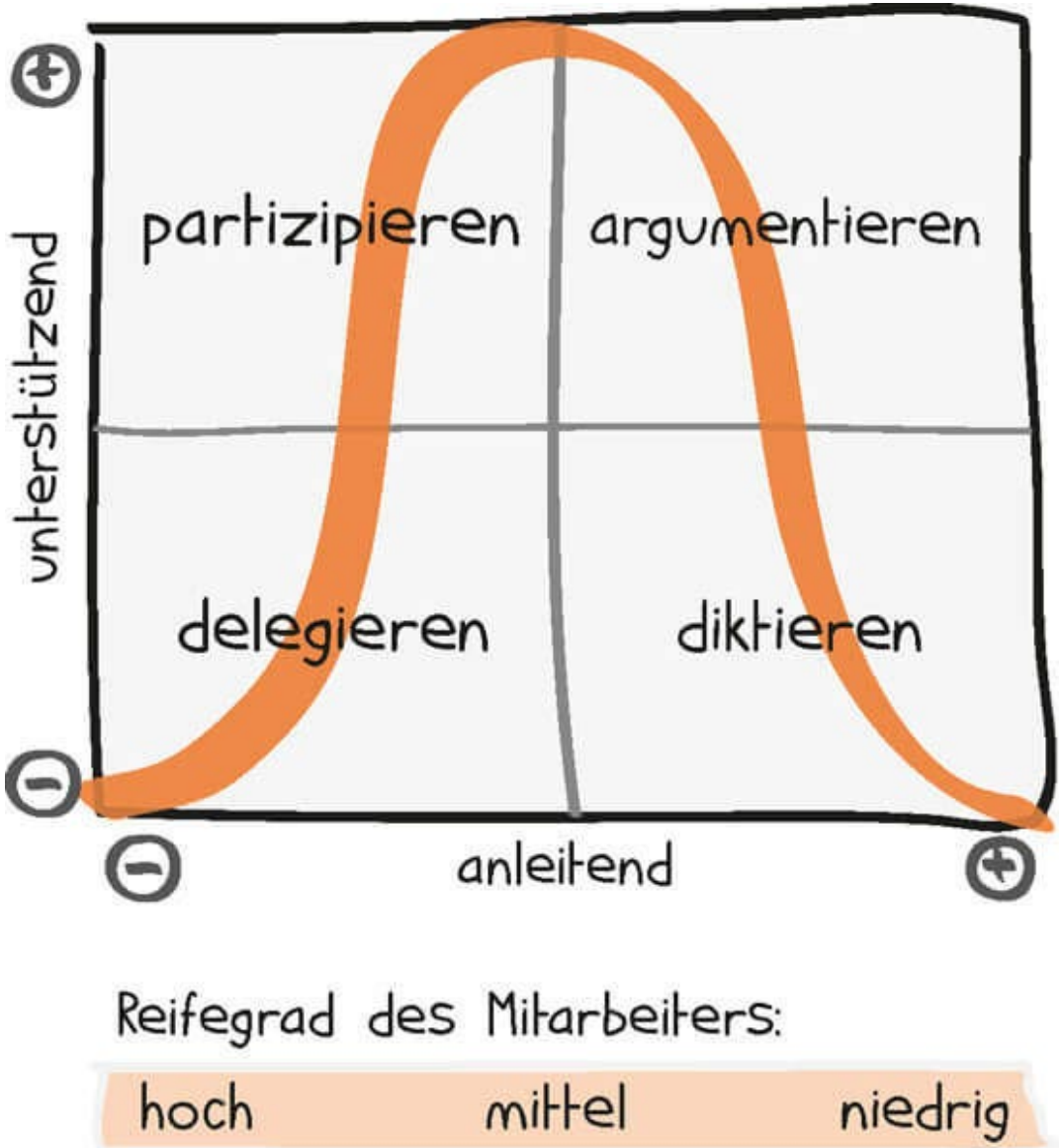
Organisationskultur

Selbstmanagement

- Selbstkontrolle
- Anpassungsfähigkeit
- Leistung
- Initiative
- Optimismus

Sozialkompetenz

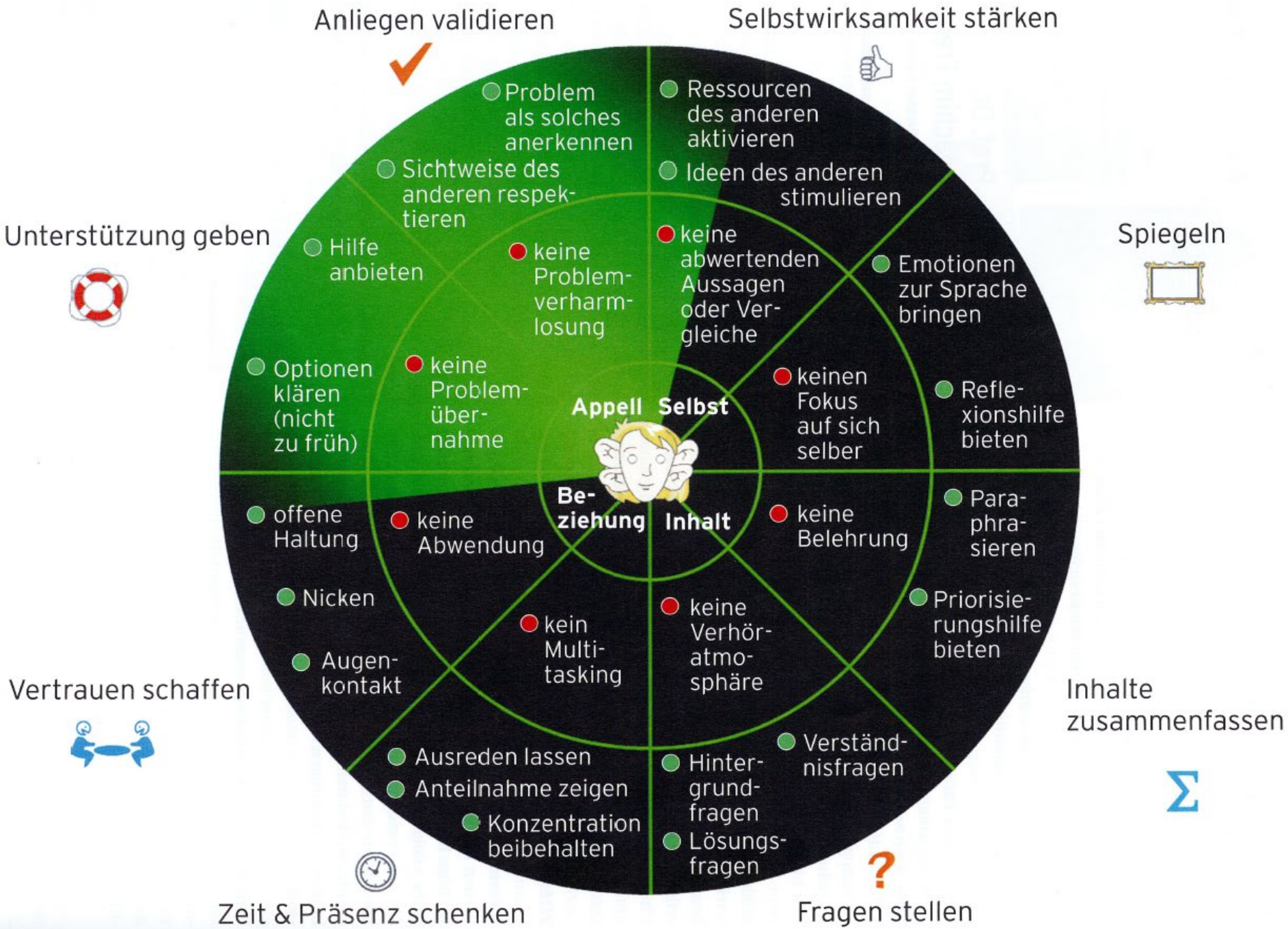
- Inspiration und Kreativität
- Persönliche Entwicklung
- Veränderungskatalysator
- Konfliktmanagement
- Teamwork und Kooperation


partizipieren
argumentieren
delegieren
diktieren
unterstützend
anleitend
Reifegrad des Mitarbeiters:
hoch
mittel
niedrig

Und jetzt Sie

Betrachten Sie nochmal die Seiten

- Welche kommunikationsfördernde Kompetenzen sind für eine gute Organisationskultur auf allen Ebenen wichtig und notwendig?
- Welches kommunikationsstörendes Verhalten kennen Sie?


Anliegen validieren
Selbstwirksamkeit stärken
Unterstützung geben
Spiegeln
Vertrauen schaffen
Inhalte zusammenfassen
Zeit & Präsenz schenken
Fragen stellen
Problem als solches anerkennen
Sichtweise des anderen respektieren
Hilfe anbieten
keine Problemverharmlosung
Optionen klären (nicht zu früh)
keine Problemübernahme
Ressourcen des anderen aktivieren
Ideen des anderen stimulieren
keine abwertenden Aussagen oder Vergleiche
Emotionen zur Sprache bringen
keinen Fokus auf sich selber
Reflexionshilfe bieten
Para-phrasieren
Priorisierungshilfe bieten
keine Belehrung
keine Verhöratmosphäre
Verständnisfragen
Hintergrundfragen
Lösungsfragen
Ausreden lassen
Anteilnahme zeigen
Konzentration beibehalten
kein Multitasking
Augenkontakt
Nicken
offene Haltung
keine Abwendung
Appell
Selbst
Beziehung
Inhalt

Zusammenfassung

- Agilität ist keine neue Organisationsform, sondern eher ein „Verhaltensmerkmal“ von Organisationen – ein mögliches Mindset für die Zukunft
- Eine gute Organisationskultur ist die Grundlage für eine erfolgreiche und effiziente Zusammenarbeit
- Dabei spielen vor allem die kommunikativen Fähigkeiten eine entscheidende Rolle
- Das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeiter*innen wird sich zukünftig verändern

Organisationsdesign

für die Verwaltung der Zukunft

1. Herausforderungen erkennen
2. Strukturmodell erarbeiten
3. Organisation designen
4. Umsetzung sichern

SEO
PROFIT
SOFTWARE
TEAM
FINANCIAL
ANALYTICS
50%
PICK UP
SHIPMENT

5 FUNKTIONSSTÖRUNGEN

- Fokussiert sich auf die Leistungen von Einzelnen, nicht auf die Team Performance.
- Team lässt sich leicht ablenken und verliert leistungsorientierte Mitarbeiter.

- Zu mittelmäßigen Team-Leistung ermutigen; Deadlines im Projekt werden zu wenig beachtet
- Keine Motivation, Aufgaben termingerecht fertig zu stellen

- Unklarheiten in Bezug auf das Ziel hervorrufen.
- Sehr viel Zeit auf Analyse verwenden.

- Scheu vor berechtigten Konflikten.

- Schwächen voreinander verbergen.
- Zögert mit der Bitte um Hilfe.

5 WERTE

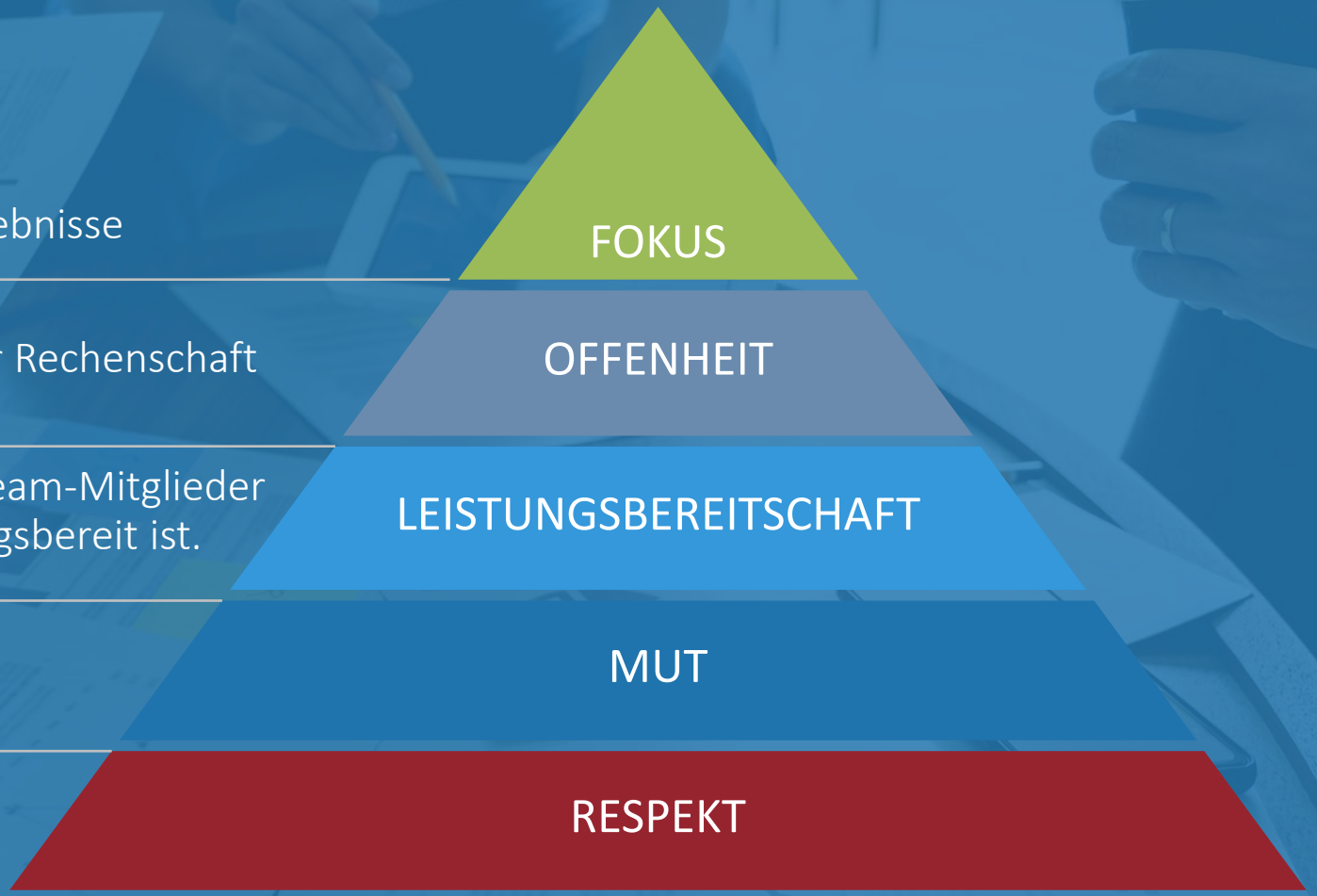
Das Team achtet sehr genau auf Zeit und Ergebnisse

Große Offenheit, das Team zieht einander zur Rechenschaft

Leistungsbereitschaft zeigen; die einzelnen Team-Mitglieder stellen sicher, dass das gesamte Team leistungsbereit ist.

Mut haben, einander im Team zur Rechenschaft zu ziehen

Die Mitglieder des Teams erwerben sich Respekt, indem Sie Vertrauen im Team herstellen.



Agile Werte

- Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Die Reaktion auf Veränderungen ist wichtiger als die Befolgung eines Plans.

SCRUM Prozessverlauf

SAMMELN

Alle Anforderungen aus Kunden- bzw. Nutzersicht sammeln

PLANEN

Iterationsplanung für das Projekt vereinbaren

FESTLEGEN

Teilmengen der Anforderungen festlegen

ENTWICKELN

Teilprodukt entwickeln

FEEDBACK

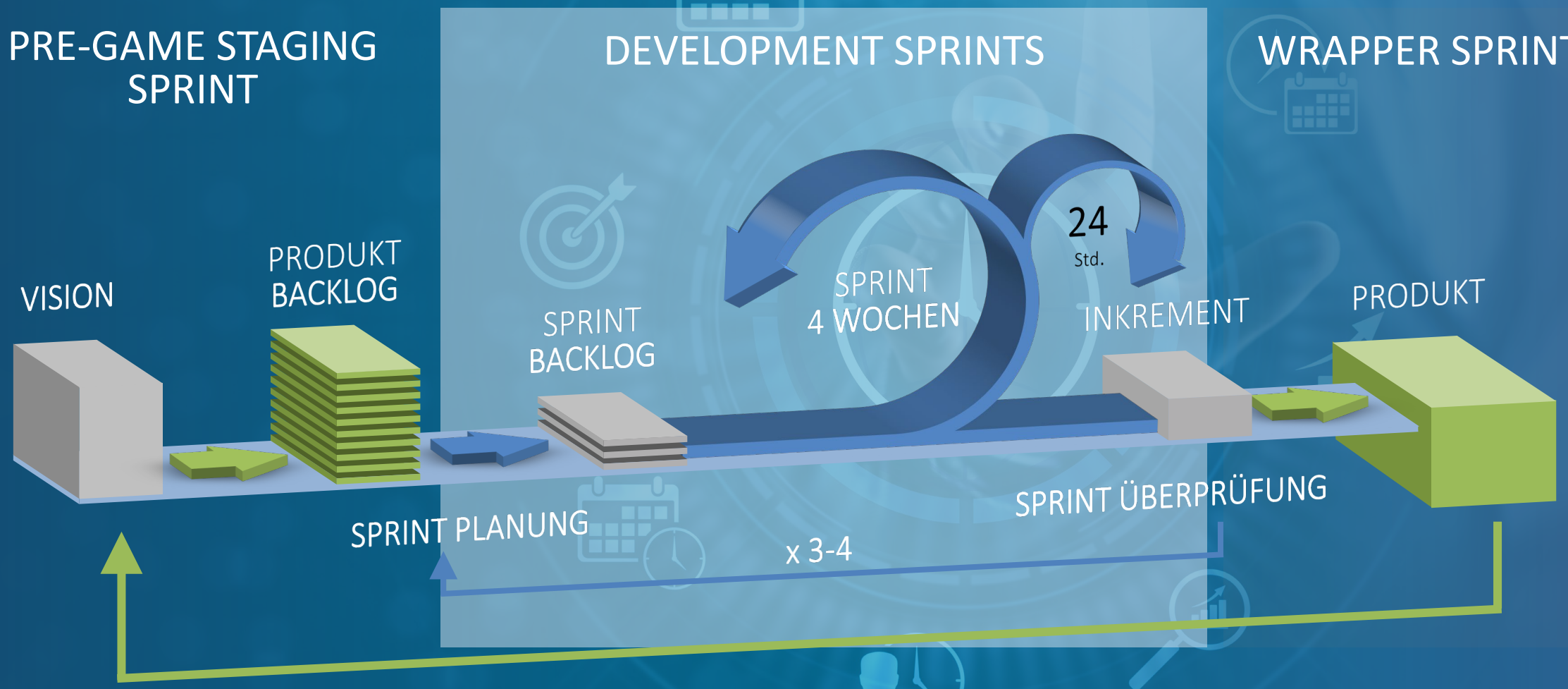
Feedback des Nutzers zum Teilprodukt einholen

ANPASSEN

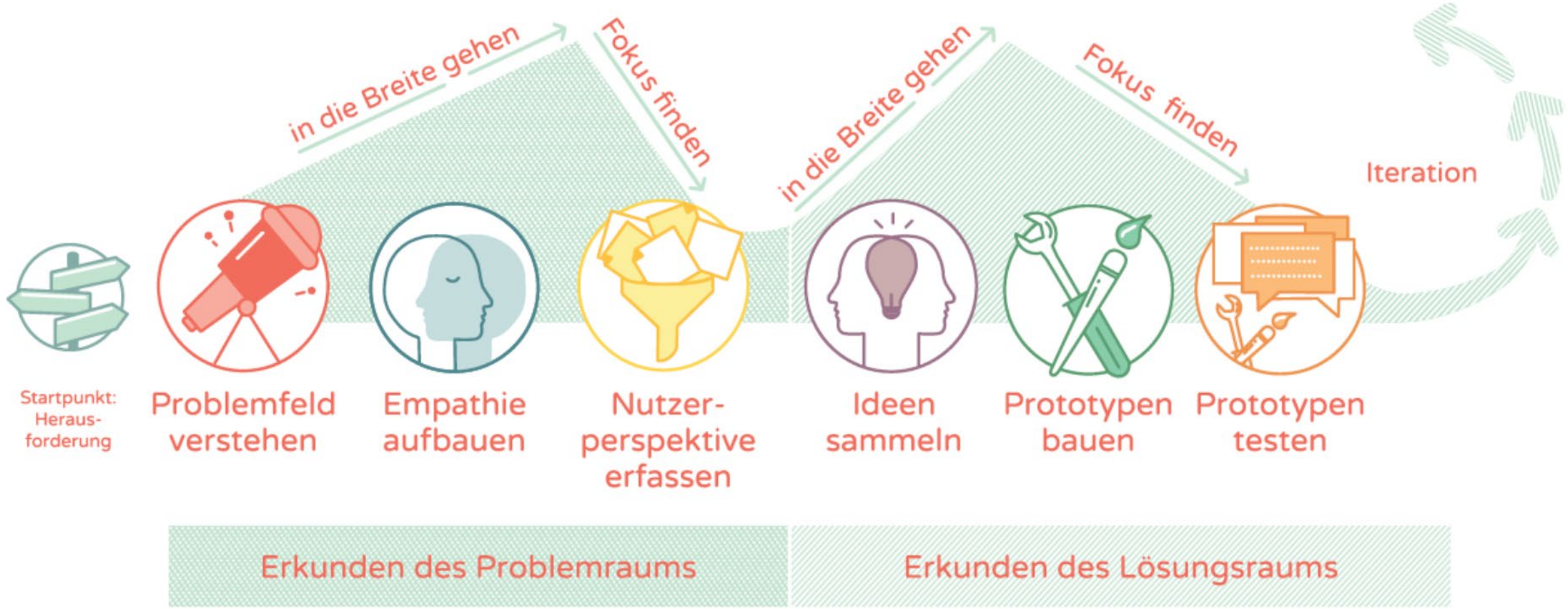
Planung gemäß Feedback anpassen

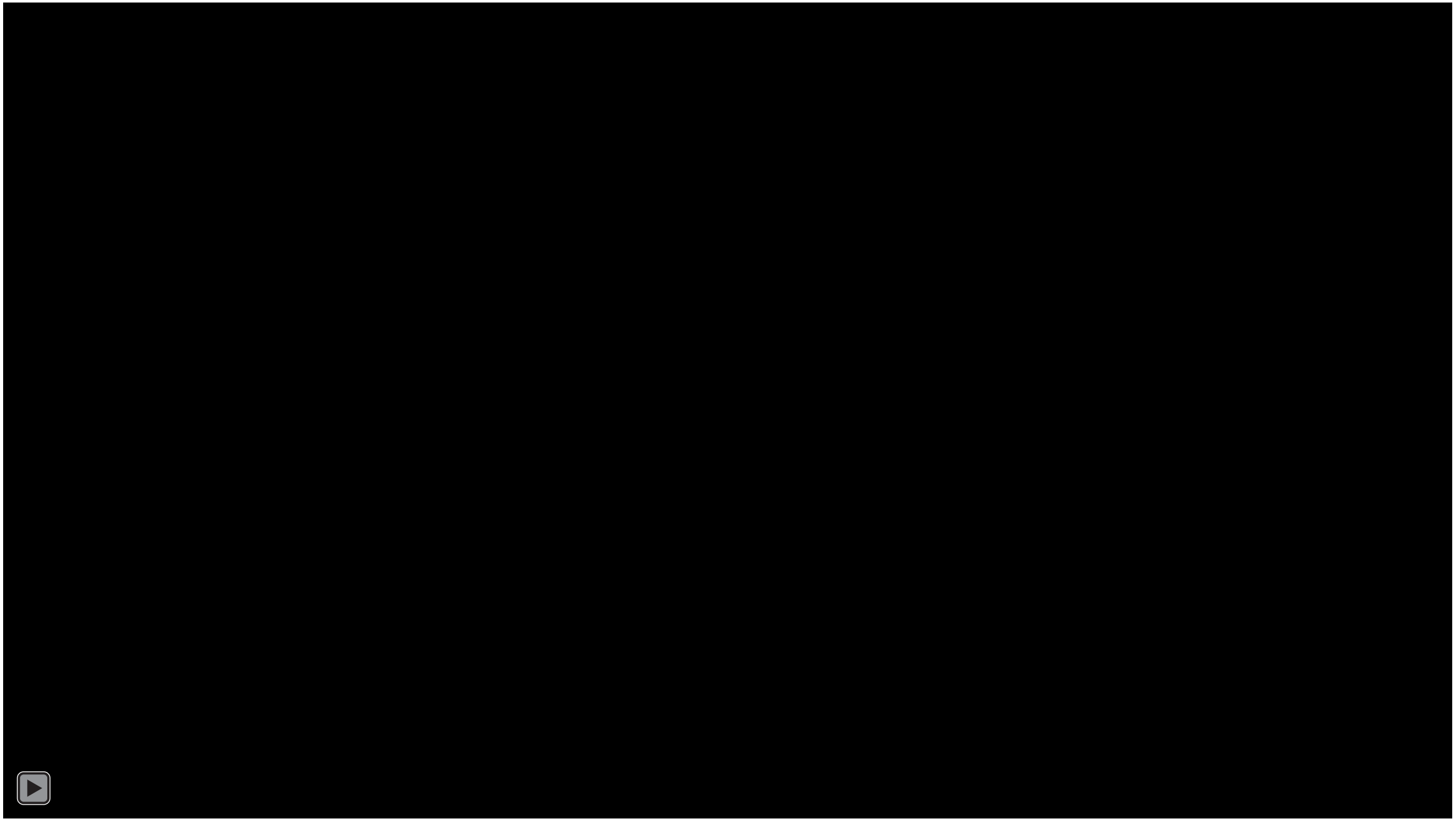
Phasen 3-6 werden bis zum Projektende wiederholt

SCRUM Prozessverlauf



Design Thinking Prozessverlauf





Kanban *nach David Anderson*

1. Visualisiere den Fluss der Arbeit
2. Begrenze die Menge angefangener Arbeit
3. Miss und steuere den Fluss
4. Definiere die Regeln für den Prozess explizit
5. Fördere Leadership in der Organisation
6. Verwende Modelle, um Chancen für gemeinsame Verbesserungen zu erkennen

Business Modell Canvas

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehung	Kundensegmente
	Schlüsselressourcen		Kanäle	
Kostenstruktur			Einkommensquelle	

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Business Model Canvas: Vorlage

Schlüssel-Partner

Wer sind unsere Schlüsselpartner?
Wer sind unsere Schlüssellieferanten?
Welche Schlüsselressourcen kommen von Partnern?
Welche Schlüsselaktivitäten kommen von Partnern?

Vorteile von Partnerschaften:

- Verbesserung der Leistung, Einsparung von Aufwand und Kosten
- Verringerung von Risiken und Unsicherheiten
- Zugang zu Ressourcen und Leistungen

Schlüssel-Aktivitäten

Welche Schlüssel-Aktivitäten erfordern unsere

- Nutzen-Versprechen?
- Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle?
- Kunden-Beziehungen?
- Einnahme-Quellen?

Kategorien

- Produktion
- Problemlösung
- Plattform/Netzwerk

Schlüssel-Ressourcen

Welche Schlüssel-Ressourcen benötigen wir für unsere

- Nutzen-Versprechen?
- Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle?
- Kunden-Beziehungen?
- Einnahmequellen?

Ressourcen-Arten

- Produktionsmittel
- Wissen (Patente, Markenschutz, Urheberrechte, Daten)
- Personal
- Finanzen

Nutzen-Versprechen

Welchen Nutzen bieten wir dem Kunden an?
Welches Kunden-Problem helfen wir zu lösen?
Welches Produkt- bzw. Leistungspaket bieten wir welcher Kunden-Art an?
Welche Kunden-Bedürfnisse befriedigen wir?

Eigenschaften

- Neu
- Leistungsstark
- Kundengerecht
- Arbeitserleichterung
- Design
- Marke/Status
- Preis
- Kostengünstig
- Risikoarm
- Verfügbar

Kunden-Beziehungen

Welche Art von Kunden-Beziehung erwarten die verschieden Kunden-Arten von uns?
Welche haben wir bereits geschaffen?
Wie passen sie zum Rest des Geschäftsmodells?
Welche Kosten verursachen sie?

Beispiele

- Persönliche Unterstützung
- Spezielle persönliche Unterstützung
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Automatisierte Dienstleistungen
- Communities
- Kreative Partnerschaft

Vertriebs- und KommunikationsKanäle

Über welche Kanäle wollen unsere Kunden-Arten erreicht werden?
Wie erreichen wir sie jetzt?
Wie funktionieren diese Kanäle gemeinsam?
Welche funktionieren am besten?
Welche sind besonders kostengünstig?
Wie können wir sie mit typischen Kundenaktivitäten in Berührung bringen?

Kanal-Phasen

1. Aufmerksamkeit: Wie können wir Aufmerksamkeit für unser Unternehmen und seine Angebote erzeugen?
2. Bewertung: Wie helfen wir unseren Kunden dabei, die Nutzen-Versprechen unseres Unternehmens zu bewerten?
3. Kauf: Wie ermöglichen wir es Kunden, bestimmte Produkte und Leistungen zu kaufen?
4. Vertrieb: Wie liefern wir unser Nutzen-Versprechen an den Kunden?
5. Nach dem Kauf: Wie betreuen wir die Kunden nach dem Kauf?

Kunden-Arten

Wem bieten wir einen Nutzen an?
Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

- Massenmarkt
- Nischenmarkt
- Ein Marktsegment
- Verschiedene Marktsegmente
- Vielseitige Plattformen

Kosten

Welches sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell?
Welche Schlüsselressourcen sind besonders kostenintensiv?
Welche Schlüsselaktivitäten sind besonders kostenintensiv?

Ist unser Geschäftsmodell eher

- Kostenorientiert (geringe Kosten, geringes Preis-Leistungs-Versprechen, maximale Automatisierung, extensives Outsourcing)?
- Nutzenorientiert (Nutzen-Angebot im Vordergrund, Premium-Nutzen-Versprechen)?

Beispiele für Kosten-Arten

- Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel)
- Variable Kosten
- Kostenersparnis durch Masse (z.B. Einkauf, Produktion)
- Kostenersparnis durch Synergieeffekte

Einnahmequellen

Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit, Geld auszugeben?
Wofür geben Sie es derzeit aus?
Wie bezahlen sie derzeit?
Wie würden sie lieber bezahlen?
Welchen Anteil haben die jeweiligen Einnahmequellen an den gesamten Einnahmen?

Arten

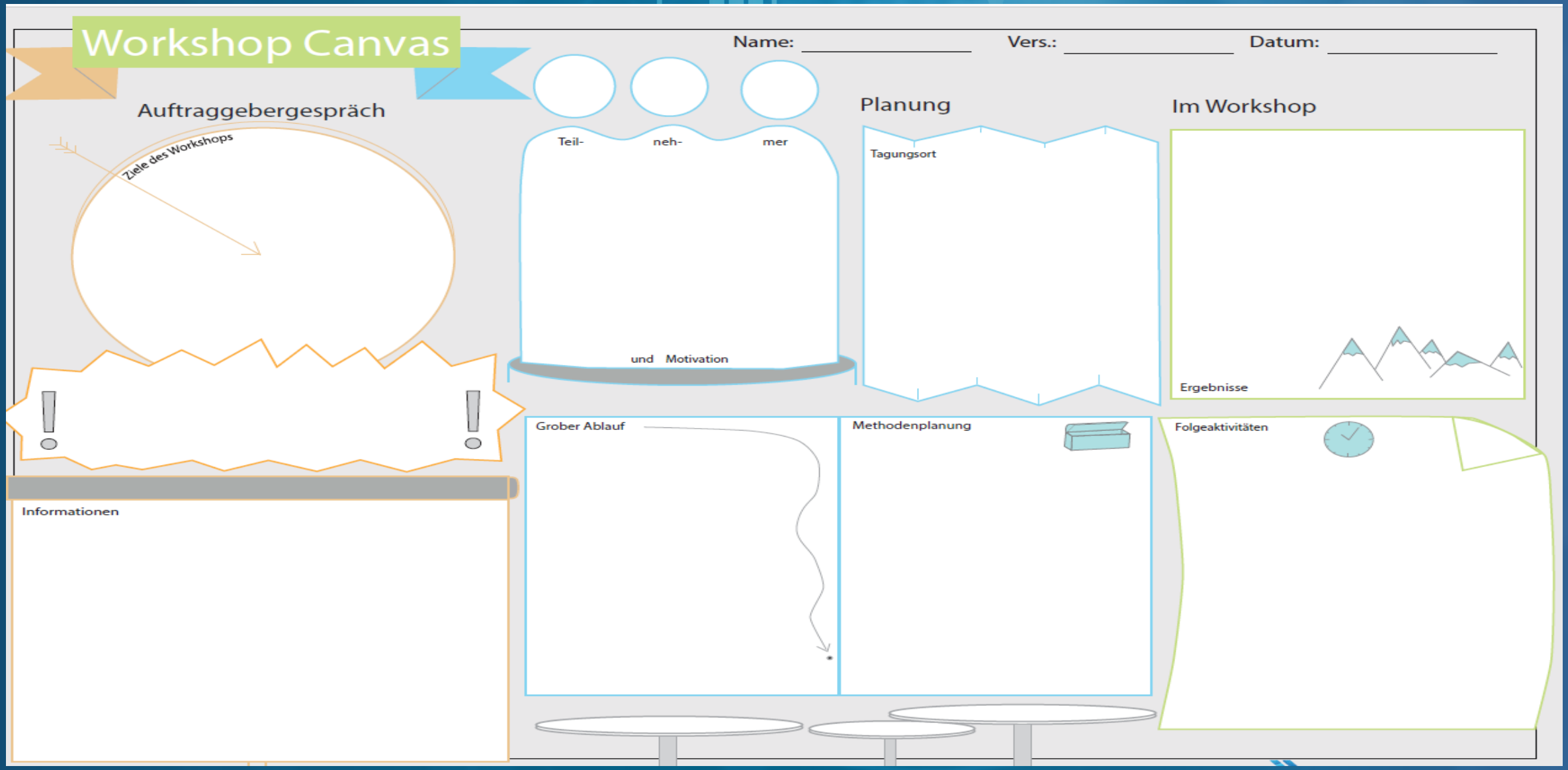
- Verkauf
- Nutzungsgebühr
- Abonnement
- Verleih/Vermietung/Leasing
- Lizenzen
- Vermittlungsgebühr
- Werbung

Feste Preise (Listenpreis, abhängig z.B. von den Produktionskosten, vom Kunden-Segment, von der Menge)

Variable Preise (Verhandlungssache, ertragsabhängig, marktabhängig)

Quelle: www.businessmodelgeneration.com / eigene Übersetzung

Workshop - Canvas



Project Canvas

Titel des Projekts:

Erstellt von: _____

Wo / wann: _____

ZWECK

Welche Absicht steht hinter dem Projekt?
(auch Herausforderung, Ursache)

Warum und für wen ist das Projekt wichtig und bedeutsam?

Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verbessern?

BUDGET

Wie viel Geld wird benötigt?

... für das TEAM (intern und extern)

... für die RESSOURCEN

TEAM

Welche Kompetenzen werden im Team benötigt?

Wer sollte dabei sein
... im Kernteam? ... im erweiterten Team?

Wer sollte das Projekt steuern?

Wieviel Zeit wird von jeder Person im Projekt benötigt?

UMFELD

Bekannte Kräfte, die das Projekt beeinflussen (Vorgaben, Ereignisse, Situationen, Menschen, Stimmungen).

Wer/was unterstützt das Projekt?

Wer/was behindert das Projekt?

MEILENSTEINE

Welche Etappenziele sind maßgeblich?

Termine für

... Zwischenergebnisse

... wichtige Entscheidungen

... sichtbare und messbare Erfolge, die den Projektfortschritt zeigen

QUALITÄT

Wodurch wird das Projekt zum Erfolg?
Was macht den KUNDEN wirklich glücklich?

Welche Anforderungen gibt es in Bezug auf
... das ERGEBNIS des Projekts?
... die MEILENSTEINE auf dem Weg dorthin?

Wie soll der KUNDE involviert und informiert werden?

RISIKEN

Welche Ereignisse, die nicht mit Sicherheit eintreten werden, würden den Projekterfolg maßgeblich gefährden?

(Sicher eintreffende Ereignisses sind UMFELD Bedingungen, z.B. bekannte Behinderungen.)

ERGEBNIS

Was soll das Projekt für die Kunden liefern?

Ist das Ergebnis am ehesten:
... ein neues Produkt?
... ein neuer Service?
... neue Erkenntnisse / Wissen?

Aus welchen Hauptbestandteilen besteht es?

KUNDE

(althochdeutsch chundo „Bekannter")

Wer finanziert das Projekt?
(Sponsor)

Wem obliegt die Entscheidung, das Projekt zu starten und zu stoppen?
(Eigentümer)

Wen betreffen die Projektergebnisse?
(Empfänger)

Sind Sponsor, Eigentümer, Empfänger nicht identisch: Gibt es (vorhersehbare) Konflikte?

RESSOURCEN

Was wird für die Projektarbeit benötigt an

... Arbeitsräumen?

... Arbeitsmitteln (inkl. Software) und Materialien?

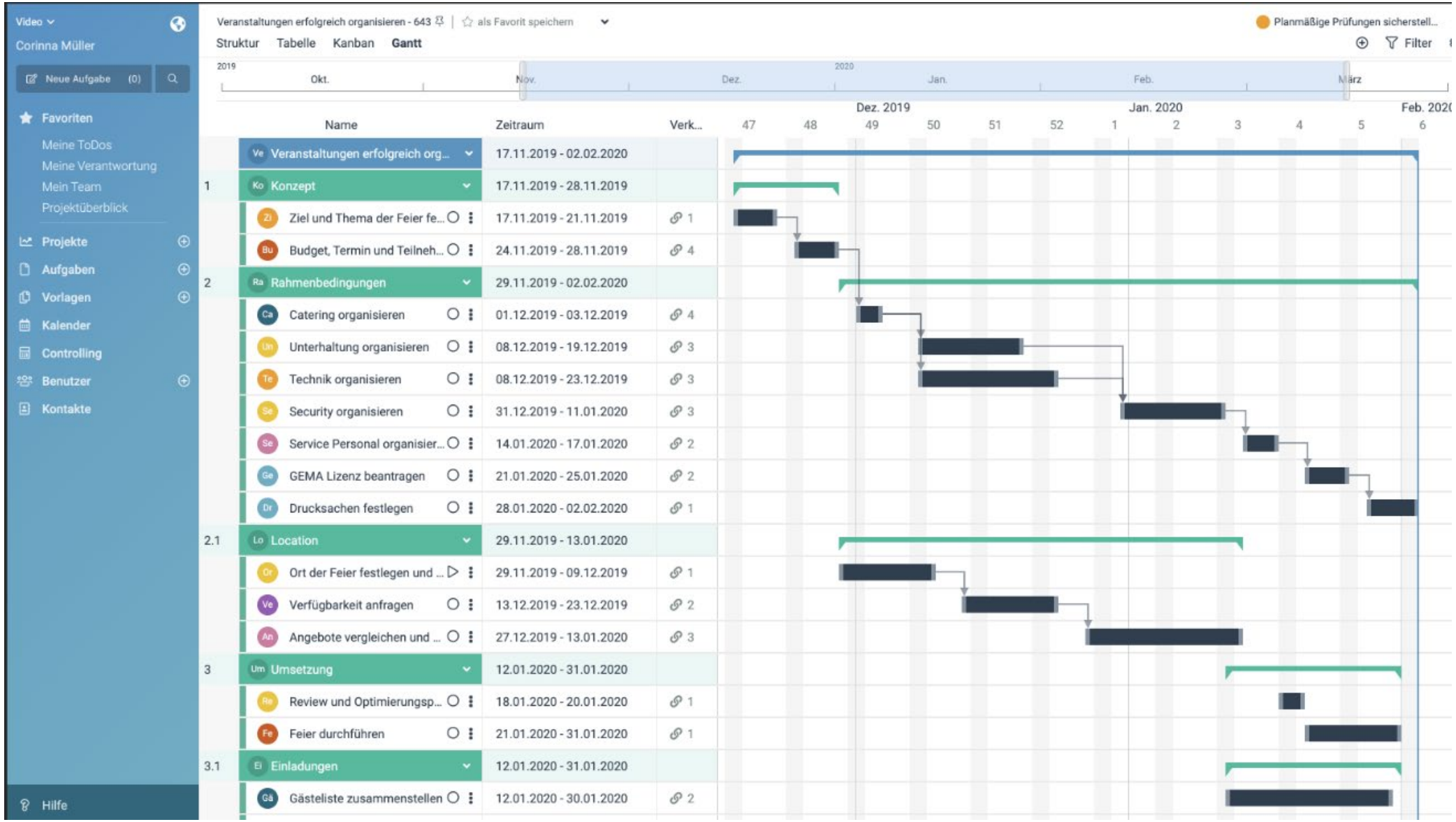
Ist es notwendig (oder gewünscht) externe Partner zu involvieren?

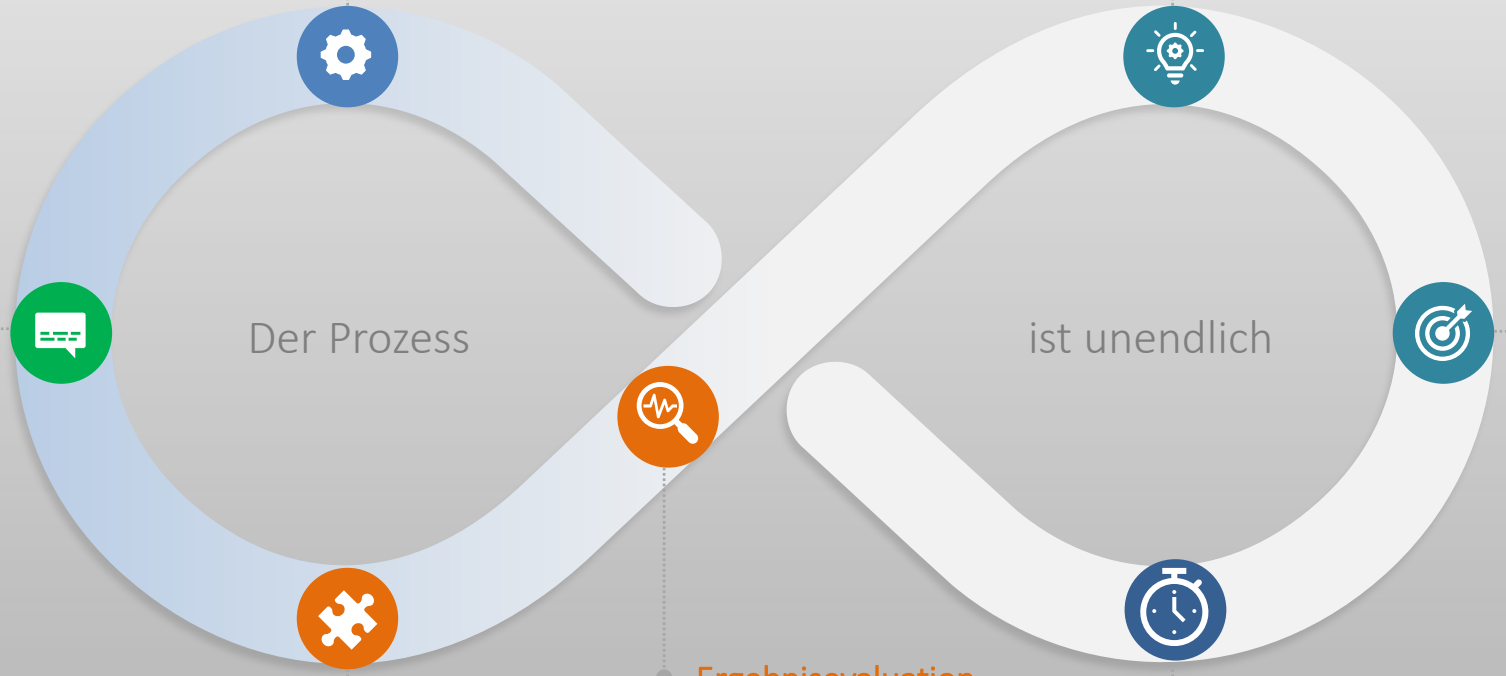
ZEIT

Wann startet das Projekt?
D.h. zu welchem Termin ist es
... freigegeben?, ... vorbereitet?, ... begonnen?

Termine für erfolgskritische Entscheidungen
(für weitere Projektetappen s. "MEILENSTEINE")

Wann endet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es
... fertig gestellt?, ... abgenommen?, ... aufgelöst?


Video
Corinna Müller
Neue Aufgabe (0)
Favoriten
Meine ToDos
Meine Verantwortung
Mein Team
Projektüberblick
Projekte
Aufgaben
Vorlagen
Kalender
Controlling
Benutzer
Kontakte
Hilfe
Veranstaltungen erfolgreich organisieren - 643
als Favorit speichern
Struktur
Tabelle
Kanban
Gantt
Planmäßige Prüfungen sicherstell...
Filter
2019
2020
Okt.
Nov.
Dez.
Jan.
Feb.
März
Dez. 2019
Jan. 2020
Name
Zeitraum
Verk...
47
48
49
50
51
52
1
2
3
4
5
6
Veranstaltungen erfolgreich org... 17.11.2019 - 02.02.2020
1 Konzept 17.11.2019 - 28.11.2019
Ziel und Thema der Feier fe... 17.11.2019 - 21.11.2019 1
Budget, Termin und Teilneh... 24.11.2019 - 28.11.2019 4
2 Rahmenbedingungen 29.11.2019 - 02.02.2020
Catering organisieren 01.12.2019 - 03.12.2019 4
Unterhaltung organisieren 08.12.2019 - 19.12.2019 3
Technik organisieren 08.12.2019 - 23.12.2019 3
Security organisieren 31.12.2019 - 11.01.2020 3
Service Personal organisier... 14.01.2020 - 17.01.2020 2
GEMA Lizenz beantragen 21.01.2020 - 25.01.2020 2
Drucksachen festlegen 28.01.2020 - 02.02.2020 1
2.1 Location 29.11.2019 - 13.01.2020
Ort der Feier festlegen und ... 29.11.2019 - 09.12.2019 1
Verfügbarkeit anfragen 13.12.2019 - 23.12.2019 2
Angebote vergleichen und ... 27.12.2019 - 13.01.2020 3
3 Umsetzung 12.01.2020 - 31.01.2020
Review und Optimierungsp... 18.01.2020 - 20.01.2020 1
Feier durchführen 21.01.2020 - 31.01.2020 1
3.1 Einladungen 12.01.2020 - 31.01.2020
Gästeliste zusammenstellen 12.01.2020 - 30.01.2020 2



Anpassen - KVP

Sprint
Feedback
Nutzerperspektive

PROBLEMRAUM

Problem verstehen
Empathie aufbauen
Nutzerperspektive

ORGANISATION

Transparenz
Entscheidungen
Führung

LÖSUNGSRAUM

Ideen sammeln
Prototyp bauen
Prototyp testen
.

Ergebnisevaluation

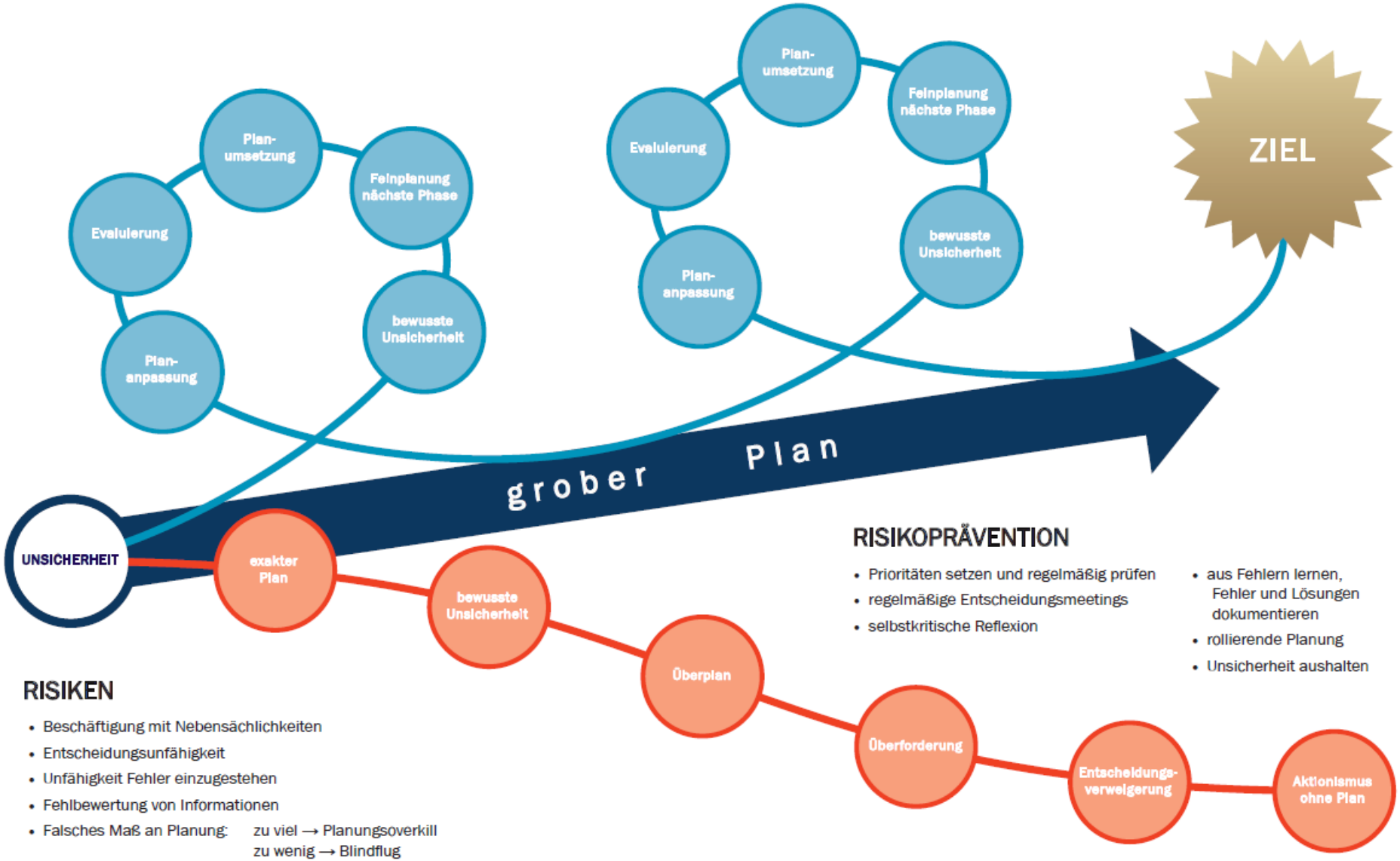
Prozess überprüfen
Effektivität überprüfen
Verstetigen

TIMELINE

Strategie - Leitbild - Vision
Chancen – Risiken
Team

Implementierung

Gemeinsames Verständnis
Maßnahmen erarbeiten
Priorisierung



RISIKEN

- Beschäftigung mit Nebensächlichkeiten
- Entscheidungsunfähigkeit
- Unfähigkeit Fehler einzugestehen
- Fehlbewertung von Informationen
- Falsches Maß an Planung: zu viel → Planungsoverkill
  zu wenig → Blindflug

RISIKOPRÄVENTION

- Prioritäten setzen und regelmäßig prüfen
- regelmäßige Entscheidungsmeetings
- selbstkritische Reflexion
- aus Fehlern lernen, Fehler und Lösungen dokumentieren
- rollierende Planung
- Unsicherheit aushalten

Und jetzt Sie

Lesen Sie die Fallbeschreibung auf Seite 36

- Erstellen Sie ein Business-Canvas mit
  - Betroffenen
  - Chancen
  - Risiken
  - Maßnahmen
- Entwickeln Sie einen Zeitstrahl für diese Maßnahmen

Stelle-Wissenstransfer - Canvas

Stelle/Aufgaben & Informationen • Konzeptentwicklung und Einführung in der Organisation • Methodische Verknüpfung mit Prozessmanagement • Durchführen von Wissenstransfer-Prozessen • Aufbau eines internen Netzwerks • Qualifizierung von Mitarbeitenden • Öffentlichkeitsarbeit • Controlling	**Wichtigste Themen, Projekte** • Einführung von „Gelben Seiten“ • Überarbeitung sharepoint • Strategisch relevante Einbindung in das Personalmanagement	**Kompetenzen, Fähigkeiten** • Moderation von Workshops • Präsentationstechniken • Umgang mit personalen Veränderungsprozessen • Kenntnisse von Methoden des Wissensmanagements	**Kontakte – Schlagworte** • Fritz Maier, Tel. 123456, Kämmereiamt, Budgetplanung • Susi Schulze, Abteilungsleiterin Personalmanagement, Fluktuationsauswertung
	Stories, Erfahrungen • Wissenstransfer für den Oberbürgermeister • Historie der methodischen Entwicklung • Umgang mit Widerständen bei Einführung	**Routinen, wiederkehrende Termine** • Jour Fixe der Abteilung • Vierteljährliche Auswertung der Fluktuationsquote • Jahresbericht • jährliches Treffen AK Wissensmanagement deutscher Kommunen	**Mitgliedschaften, Gremien** • Mitlgied AK Wissensmanagement deutscher Kommunen • Mitglied interne Arbeitsgruppe Wissensmanagement
Informelles • Sabine Müller, Hauptamt, ist eine kompetente Moderatorin für Wissenstransfer-Workshops		**do´s & don´ts** • Sensible Kommunikation mit Menschen, die in Rente gehen • Verpflichtung von Mitarbeitern zum Wissenstransfer • Qualitätssicherung der Dokumentation des Wissenstransfers	

Zusammenfassung

- Organisationsdesign bezieht Nutzer und Betroffene in die Planung ein
- Die einzelnen Schritte sollte transparent und nachvollziehbar sein
- Planen Sie feste – flexible Phasen ein
- Betrachten Sie Chancen und Risiken

Organisationsdesign

für die Verwaltung der Zukunft

1. Herausforderungen erkennen
2. Strukturmodell erarbeiten
3. Organisation designen
4. Umsetzung sichern

Führung

Koordinieren I Motivieren

Arbeitsplatz

Attraktiv

Organisations-
design

Mitarbeiter*innen

Motiviert I Teamfähig

Organisation

Anpassungsfähig

- Wenn Du weißt, was funktioniert, mach mehr davon
- Wenn etwas nicht funktioniert, hör auf damit. Mach etwas ander(e)s

Organisationsdesign bedeutet

1. Aktive Beteiligung
2. Ausrichtung an Menschen und Organisationen
3. Ressourcen- und Lösungsorientierung
4. Lernen statt Revolution
5. Angemessene Komplexität
6. Arbeitsalltag als Ort der Organisationsentwicklung
7. Organisationsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung
8. Ansatzpunkt: konkrete Anlässe, zukunftsorientierte Herausforderungen

Zukunft besteht nicht darin, weiterzugehen,

sondern vor allem darin, andere

mitzunehmen.

SWOT-ANALYSE

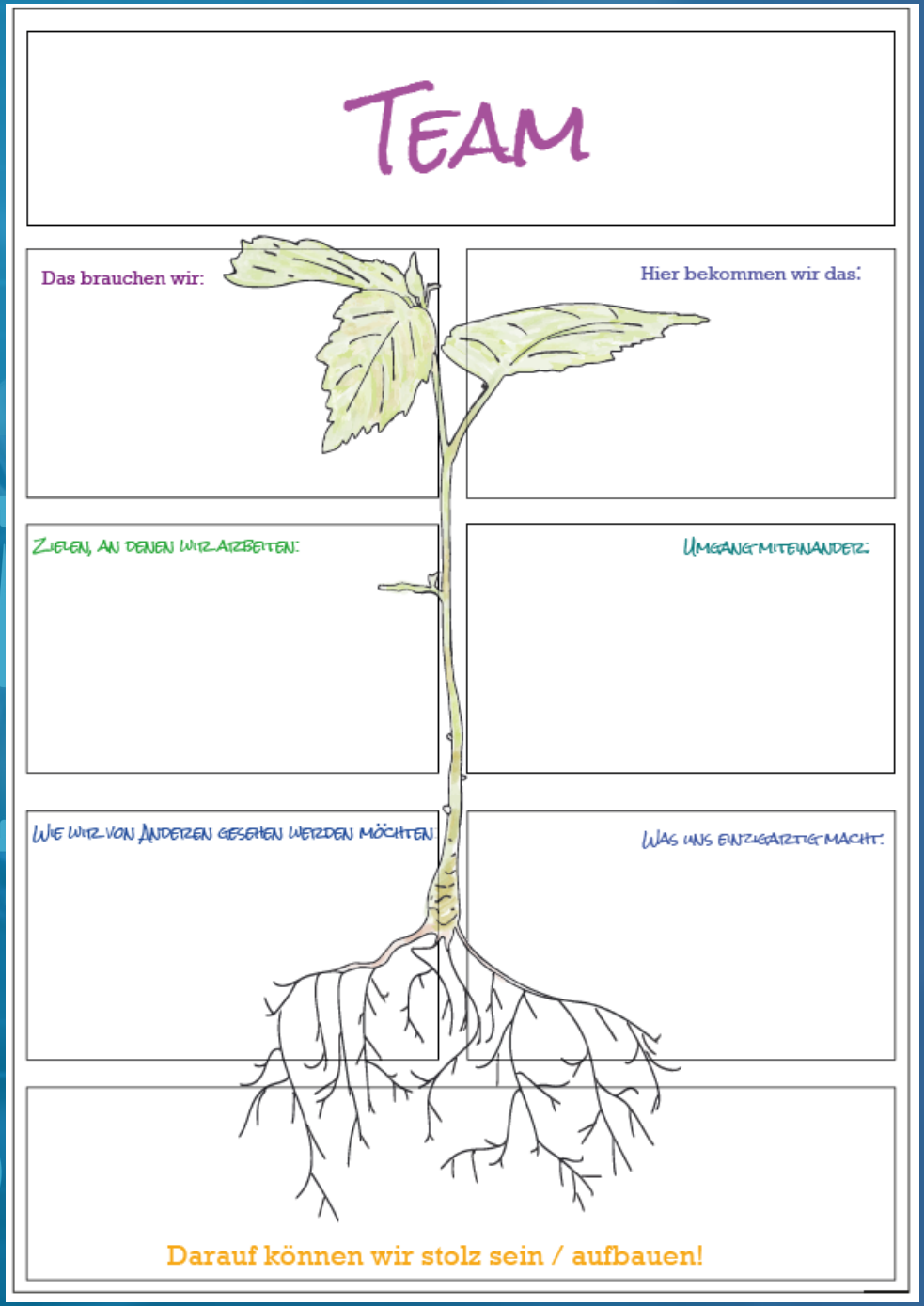
Instrument für strategischen Planungen

S Stärken	**W** Schwächen
O Chancen	**T** Risiken

SWOT-Analyse – 36 Soziales und Jugend

Stärken	Schwächen
- großes Angebot an Spiel- und Freizeitplätzen - gut ausgebautes Kita- Netz (inkl. Tagesmütter), bzgl. Kapazität, Personalbildung, Ort, Öffnungszeiten und eigener Kita-Küche - gutes Angebot für Senioren mit eigener Stelle für Seniorenbetreuung - Jugendclub mit eigenen Mitarbeitern - soziale Beratungsleistungen - betreutes Wohnen - zahlreiche Selbsthilfegruppen - hohes ehrenamtliches Engagement in ausgewählten sozialen Bereichen, z.B. grünen Damen, Kita- Betreuer	- inaktives Jugendparlament - Z.T. stark sanierungsbedürftige Kitas - Unzureichende Ausstattung in den Kitas - ungenügende gelebte Ausprägung der unterschiedlichen Konzepte der Kitas - zu niedriger Betreuungsschlüssel für individuelle Förderung - Unzureichende Auslastung der Kita Marzahna bzgl. Räumlichkeit und Personal - ineffektive MAE-Maßnahmen - Auslastungsgrad Kita Marzahna - Abwanderung der Jugend
Chancen	**Risiken**
- ehrenamtliches Engagement weiter fördern - Konzept „Bürger helfen Bürger“ (z.B. Initiative Kindermädchen, Dienstleistungs-Tauschbörse) - Aufbau eines „Mehrgenerationenmodells“ - Förderung der Partizipation der Senioren - Einrichtung eines Seniorenbeirates - Nutzung der Strukturen von „Aktiv pro Treuenbrietzen“	- Finanzknappheit (negativer Ergebnishaushalt) - Ein ggf. steigender Bedarf an Sozialintegrationsleistungen in im Kita-Bereich nicht mit bestehenden Personalschlüssel abdeckbar - Abnahme der jungen Bevölkerung - Vergreisung - MAE Konkurrenz zur eigenen Wirtschaft

Team - Canvas


TEAM
Das brauchen wir:
Hier bekommen wir das:
ZIELEN, AN DENEN WIR ARBEITEN:
UMGANG MITEINANDER:
WIE WIR VON ANDEREN GESEHEN WERDEN MÖCHTEN
WAS UNS EINZIGARTIG MACHT:
Darauf können wir stolz sein / aufbauen!

Gestaltungselemente zum Organisationsdesign

Steuerung

Ziele, Anreize, Feedback

Arbeitsplatz-gestaltung

Strukturen

Kommuni-kation

Regeln und Richtlinien

Raumge-staltung

Strukturen

Die betrachtete Organisationseinheit wird in einzelne Organe wie zum Beispiel Stellen, Gruppen, Abteilungen, Rollen oder Kreise gegliedert. Den einzelnen Organen werden Verantwortlichkeiten zugewiesen:

- In welche Organe gliedern wir unsere Organisation?
- Welche Organe sollen welche Verantwortung wahrnehmen?
- Welchen Organen werden welche Rechte und welche Pflichten zugeordnet?

Steuerung

Einzelnen Organen werden Entscheidungsrechte und Steuerungsaufgaben zugeordnet:

- Wie gestalten wir die Koordination zwischen den Organen und innerhalb der Organe?
- Welche Organe erhalten welche Entscheidungs- und Steuerungsrechte?
- Welches Führungsprinzip kommt zur Anwendung?
- Wie entwickeln wir unser Organisationsdesign kontinuierlich weiter?

Kommuni-kation

Innerhalb der Organe und zwischen den Organen ist eine geeignete Kommunikation erforderlich:

- Welche Organe haben welche Pflichten hinsichtlich der Kommunikation mit anderen?
- Welche Organe haben welche Rechte hinsichtlich der Kommunikation mit anderen?
- Mit Hilfe welcher regelmäßiger Meetings fördern wir die Kommunikation?

Ziele und Anreize

Erwartungen an das Verhalten innerhalb der Organisation können durch Ziele, Anreize und Feedback transportiert werden:

- Welche Planungsinstrumente sollen welche Organe wie anwenden?
- Welche Feedbackinstrumente sollen welche Organe wie anwenden?
- Sollen Anreize geboten werden? Wenn ja, welche?

Regeln und Richtlinien

Regeln und Richtlinien formulieren Erwartungen an das Verhalten in der Organisation direkt:

- Welche Sachverhalte müssen aufgrund rechtlicher Bestimmungen mit Regeln/Richtlinien versehen werden?
- Welche weiteren Sachverhalte sollen mit Regeln/Richtlinien versehen werden?
- Welche Spielregeln für die Zusammenarbeit sollen gelten?

Arbeitsplatz-gestaltung

Wie sollen welche Organe die Ausführung ihrer operativen Tätigkeiten planen und organisieren?

- Welche Methoden sollen eingesetzt werden?
- Welche Arbeitsformen, wie zum Beispiel Job-Sharing, Teilzeit-Modelle oder Telearbeit, sollen in welchen Organen zum Einsatz gelangen?

Raumge-staltung

Die Gestaltung des physischen und des digitalen Raums, in dem die Tätigkeiten ausgeführt werden, beeinflusst das Verhalten der Tätigen:

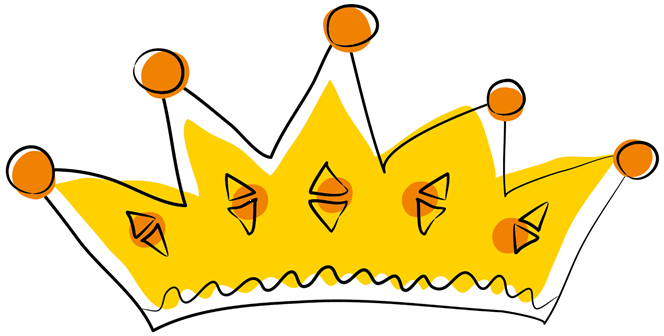
- Wie sollen wir die zur Verfügung stehenden Räume gestalten?
- Welche Mitarbeitenden sollen welche Räume wie nutzen?
- Welche sind unsere wichtigsten digitalen Räume?

Und jetzt Sie

Schauen Sie sich nochmal die Gestaltungselemente des Organisationsdesign an.

- Geben Sie den einzelnen Elementen eine Reihenfolge: 1 – das wichtigste Element, 2 – zweitwichtigste Element etc.
- Bewerten Sie auf einer Skala von 0 – noch nichts umgesetzt bis 10 – schon voll umgesetzt den aktuellen Status
- Definieren Sie für jedes Element 2 geplante zukünftige Maßnahmen
- Bis in wie vielen Monaten möchten Sie diese Maßnahmen umgesetzt haben (Timeline)?
- Schätzen Sie den Gesamtverlauf der Maßnahmen

Die Zukunft liegt nur darin, neue Wege zu gehen, sondern sie für jeden zu ebnen.

Oliver W. Schwarzmann

Partizipation | Planung | Flexibilität