



Starterset für Kompetenzeinheiten

Hilfreiche Methoden für die Arbeit in Kompetenzeinheiten



ERZBISTUM
PADERBORN

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	3
ÄNDERUNGSHINWEIS	3
METHODEN ZUM START VON KOMPETENZEINHEITEN	4
KLÄRUNG UND FORMULIERUNG DES MANDATS	4
KLÄRUNG VON ROLLEN UND ARBEITSWEISEN IM TEAM	5
ACTION PLANNING: MIT VICTORY CYCLE UND CURRENT REALITY ZU KONKRETEN HANDLUNGSSCHRITTEN	7
STAKEHOLDERANALYSE	9
METHODEN FÜR DIE ARBEITSPHASE IN KOMPETENZEINHEITEN	11
METHODEN ZUR ARBEITSPLANUNG	11
To-Do-Liste	11
OKR-Methode	11
METHODEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON PRODUKTEN UND GESCHÄFTSMODELLEN	13
Design Thinking	13
Value Proposition Canvas	14
Business Modell Canvas	15
METHODEN FÜR DIE STEUERUNG UND EVALUATION	16
BERICHTSFORMAT FÜR KOMPETENZEINHEITEN	16
ANSPRECHPARTNER	17

Einleitung

Im Erzbischöflichen Generalvikariat gab es lange Zeit die eine Aufbauorganisation, in der die anfallenden Aufgaben in einem Einliniensystem in nach Funktionen spezialisierten Einheiten bearbeitet wurden. In einer durch eine hohe Veränderungsdynamik gekennzeichneten volatilen und komplexen Welt stößt diese eine primäre Aufbauorganisation jedoch immer wieder an Grenzen. Daher wird diese heute durch sekundäre Organisationsformen ergänzt. Hierzu zählen Kompetenzeinheiten, die der Förderung interdisziplinären Arbeitens bei neuartigen Herausforderungen und strategisch relevanten Themen dienen, wenn für deren Bearbeitung die Expertise aus verschiedenen Bereichen der Primärorganisation notwendig ist (vgl. Richtlinie Kompetenzeinheiten).

In diesem Dokument werden Methoden vorgestellt, die die Arbeit mit und in Kompetenzeinheiten unterstützen können. Das Dokument erläutert diese Methoden kurz und verweist auf hilfreiches Material im Netz. Es wird gespeist aus Erfahrungen verschiedener Kompetenzeinheiten. Somit ist es kein abgeschlossenes, fertiges Dokument, sondern wird sukzessive erweitert und ausgebaut.

Die Abteilung Entwicklung unterstützt als Sparringpartner die Arbeit mit und in Kompetenzeinheiten und begleitet diese bei Bedarf auch methodisch. Als gemeinsam Lernende nehmen wir gerne auch Ihre Hinweise entgegen, evaluieren die Konzepte und Verfahren und überprüfen mit Ihnen die vorgestellten Methoden. Wenn Sie selbst Methoden kennengelernt haben, die Ihnen im Kontext der Arbeit in Kompetenzeinheiten hilfreich erscheinen, freuen wir uns auf Ihre Hinweise und Empfehlungen.

Änderungshinweis

Version	Stand	Bearbeiter	Änderungen / Kommentar
0.1	30.06.2020	Claudia Röring	Erstansatz

Methoden zum Start von Kompetenzeinheiten

Für die Handlungs- und Arbeitsfähigkeit einer Kompetenzeinheit ist es wichtig, dass sowohl Auftraggeber (Eignerschaft) als auch Mitarbeitende einer Kompetenzeinheit ein gemeinsames Verständnis davon haben, welchen Zweck die Kompetenzeinheit verfolgen soll, welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen, wie Rollen verteilt sind und wie die organisatorische Anbindung gestaltet wird. Bei der Klärung dieser Punkte, die im [Mandat](#) dokumentiert werden, können unterschiedliche Methoden unterstützen, die nachfolgend dargestellt werden.

KLÄRUNG UND FORMULIERUNG DES MANDATS

Das Mandat beschreibt und regelt verbindlich die wesentlichen Vereinbarungen und Regelungen für die Arbeit einer Kompetenzeinheit. Es unterteilt sich in die Abschnitte

- Organisation der Kompetenzeinheit
- Zweckbestimmung und Inhalt
- Ressourcen
- Strategische Bedeutung

Mit der Freigabe durch die Eignerschaft wird das Mandat in Kraft gesetzt und bildet den Rahmen für die Tätigkeit der Kompetenzeinheit.

Das nachfolgend genannte Beispiel zeigt exemplarisch, in welcher Form Zweckbestimmung und Inhalte formuliert werden können:

Die Kompetenzeinheit Frauen erhält das Mandat, einen Weg zu beschreiben und zu steuern, der dazu führt, die Sichtbarkeit und den Einfluss von Frauen auf den relevanten Entscheidungsebenen im Erzbistum Paderborn sicherzustellen und überdiözesan zu vernetzen.

Es geht darum, in Haupt- und Ehrenamt

- Diversität und Innovation durch das konsequente Einbringen der Perspektive aller Getauften zu fördern
- Entscheidungsgremien mit Frauen und Männern zukunftsfähig zu besetzen
- bestehende Netzwerke zu öffnen und Zugang zu ermöglichen
- sowohl in den pastoralen Räumen als auch in der Bistumsverwaltung mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen
- wirksame Beteiligungsformate (Frauenkonferenz oder ähnliches) zu konzipieren und nachhaltig zu installieren.

KLÄRUNG VON ROLLEN UND ARBEITSWEISEN IM TEAM

Das nachfolgend dargestellte Arbeitsblatt kann helfen, Arbeitsvereinbarungen im Team herbeizuführen. Dabei geht es sowohl um Prinzipien als auch um operative Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit.

Quelle für die Leitfragen: Oestereich, B., Schröder, C. (2016). Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Vahlen-Verlag

Fragen für die Arbeitsvereinbarung im Team

- **Zweck:** Was ist der Zweck des Teams? Wofür ist es zuständig und verantwortlich?
Der Zweck eines Kreises sollte so beschrieben werden, dass ein neuer Kollege, der selbst nicht Mitglied des Kreises ist, ihn gut und schnell versteht.
- **Mitglieder:** Wer sind die Mitglieder?
- **Rollen und Unterkreise:** Welche Rollen, Ansprechpartner und Repräsentanten gibt es? Welche Verantwortungsbereiche umfassen die jeweiligen Rollen? Wer sind die aktuellen Rolleninhaber? Mögliche Rollen:
- **Prozesse und Arbeitstreffen:** Welche regelmäßigen Arbeitstreffen, Aktivitäten und Prozesse plant das Team und wer verantwortet diese bzw. ist ihr Gastgeber?
Die Verantwortung für einen Prozess ist auch eine Rolle, weswegen die Unterscheidung zwischen Rollen und Prozessen nicht wesentlich ist.
- **Entscheidungsprinzipien:** Wie entscheidet das Team? Welche Entscheidungsprinzipien wendet es an?
- **Weitere Ressourcen:** Gibt es unterstützende Mitglieder? Welche anderen Ressourcen sind für das Team relevant? Zu welchen anderen Teams und Rollen bestehen feste oder besondere Beziehungen?
- **Erreichbarkeit, weitere Information:** Wo erfährt man mehr über das Team, seien operative und organisationale Arbeit, seine Entscheidungen, seine Leistungs- und Wertbildungskennzahlen? An wen kann man sich wenden? Welche Entscheidungen hat das Team getroffen? Hat das Team eine eigene E-Mail-Adresse, Verteilerliste, Wiki- oder Webseite?
- **Ggf. Leistungskatalog:** Welche Wertschöpfungen (Produkte, Dienstleistungen) bietet das Team intern und extern an?

Die nachfolgend genannten Rollen sind häufig in Teams von Bedeutung. Sie können einzelnen Personen fest zugeordnet werden oder auch dynamisch wechseln. Wichtig ist, dass das Team eine Klarheit über die Rollenverteilung hat.

- **Gastgeber:** sorgt für die Arbeitsfähigkeit (passender Rahmen und Struktur für Arbeitstreffen) und eine den Vereinbarungen entsprechende Zusammenarbeit
- **Repräsentant:** vertritt den Kreis in Gremien etc. und ist verlässlicher Ansprechpartner
- **Dokumentator:** sorgt dafür, dass Entscheidungen und Ergebnisse der Zusammenarbeit für alle Mitglieder sichtbar und zugänglich sind
- **Ökonom:** sorgt für die Wirtschaftlichkeit (Leistungsfähigkeit) des Kreises und stellt notwendige Kennzahlen, Auswertungen und Informationen dazu bereit
- **Lernbegleiter:** sorgt für die Reflektion und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit des gesamten Teams sowie der Rollenausgestaltung einzelner Mitglieder
- **Fachfrau/-mann:** übernimmt aufgrund der Fachlichkeit Aufgaben/Entscheidung und informiert aus der fachlichen Aufgabe über Aspekte, die für die gemeinsame Arbeit wichtig sind

Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, noch müssen immer alle Rollen in der genannten Form vergeben werden. Insbesondere wenn die Führung selbstorganisiert/in verteilten Rollen erfolgt, ist die Transparenz hierüber jedoch ein wichtiger Erfolgsfaktor.

ACTION PLANNING: MIT VICTORY CYCLE UND CURRENT REALITY ZU KONKRETEN HANDLUNGSSCHRITTEN

Die Methode des Action Plannings bietet sich an, um zukunftsorientiert, wertschätzend, aktivierend und professionell in die Arbeit einzusteigen. Ein möglicher **Ablauf** wird hier dargestellt (adaptiert aus: Das Facilitator-Curriculum der Kommunikationslotsen - Modul 2)

1. Kontext – Klärung des Auftrags

In der ersten Kontext-Phase werden die gesetzten Parameter in Bezug auf den Auftrag betrachtet. Dieser Schritt läuft entlang der so genannten W-Fragen: Was, Wann, Warum, Wie und durch Wen. Welche Rahmenbedingungen stehen fest und wo ist Spielraum für Kreativität und Partizipation? Die Kontextklärung geschieht im Dialog mit dem Auftraggeber/der Eignerschaft. Hilfreiche Fragen können sein:

- Was ist der Kontext? Wozu wird die Entwicklung angestrebt?
- Was sind die Kernthemen?
- Worum geht es wirklich?
- Wer muss mit wem über was sprechen?
- Was sind die unverrückbaren Rahmenbedingungen?
- Gibt es bereits Lösungsideen? Was wurde schon unternommen? Mit welchem Erfolg?
- Wann wäre es ein Erfolg? Wie müsste die Arbeit aussehen, dass es für Sie/die Organisation/die Kunden... etwas bringt und sinnvoll erscheint?

Es empfiehlt sich, auf Basis einer ersten Fassung des Mandats mit den Mitgliedern der Kompetenzeinheit das „ganze Bild“ weiter zu erkunden, um zu einem unter allen Beteiligten verständigten Mandat zu kommen. Dazu eignen sich die folgenden Schritte.

2. Victory Cycle – das Zielbild entwickeln

Eine Art Brainstorming zum gewünschten Ergebnis setzt den Startpunkt der inhaltlichen Arbeit der Kompetenzeinheit. Dafür nehmen die Teilnehmenden gedanklich ihren Erfolg voraus, denken, sprechen und fühlen aus der Zukunft heraus und beschreiben alles, was sie erreicht haben und wie sie es geschafft haben. Alle sind eingeladen, ihre Ideen und Vorstellungen, ihre Wünsche, Visionen und Ziele so zu nennen und zu beschreiben, als wären sie bereits Realität. Alles wird im Präsens aufgeschrieben. Auch sich widersprechende Aussagen werden aufgenommen. Sie geben in der Reflexion nützliche Hinweise zu dem, was wichtig ist.

Moderation: „Stellt euch das Thema, die Organisation in der Zukunft/in 2, 5, x Jahren vor...Ihr schaut auf das, was gelungen ist. Trinkt ein Glas Sekt, seid stolz und erinnert euch an alles, was gewesen ist: was seht, schmeckt, fühlt ihr, was kommt euch alles in den Sinn? An was erinnert ihr euch besonders gerne? Was war überraschend? Was hat euch wirklich berührt? Was ist positiv passiert? Was habt ihr erreicht?“

Nichts und Niemand wird abgewertet. Alles wird möglichst konkret beschrieben und ggf. fragt der Moderator nach: Wie sie bestimmte Erfolge erreicht haben, wie das, was jetzt da ist, möglich geworden ist. In dieser Phase wird deutlich, wie das gemeinsame Zielbild aussieht und ob es eine gemeinsame Vision gibt. Die Erfolgsgeschichte, die auf diese Weise gemeinsam geschrieben wird, fokussiert auf das, was erreicht werden soll und führt die Gruppe als Gemeinschaft zusammen. Es geht am Anfang darum, das Feld zu erkunden. Deshalb wird im nächsten Schritt der Fokus auf die reale Gegenwart gelenkt.

3. Current reality – Analyse der aktuellen Situation

Mit der Einschätzung der aktuellen Realität geht es weiter. Im Einzelnen schaut die Gruppe zuerst auf sich (oder ggf. auf die Organisation) und beurteilt eigene **Stärken**, die helfen würden, die Vision zu verwirklichen. Moderation: „*Wenn Sie sich Ihre Vision anschauen, welche Stärken haben Sie als Gruppe, die Ihnen helfen würden, Ihre Vision tatsächlich umzusetzen? Was bringen Sie für die Verwirklichung Ihrer Vision an Stärken mit? Was spielt Ihnen in die Karten?*“

Danach wird die Gruppe eingeladen, die derzeitigen **Schwächen** der Gruppe oder der Organisation in den Blick zu nehmen und diese direkt in **Herausforderungen für den gemeinsamen Prozess umzuwandeln**. Moderation: „*Wenn Sie an die Verwirklichung Ihrer Vision denken, vor welchen Herausforderungen stehen Sie? Welche Schwächen müssten Sie überwinden, damit Sie die Vision umsetzen können?*“

Der dritte Untersuchungskorridor ist die Frage nach möglichen **Gefahren oder Fallen**, die auf dem Weg lauern könnten. Hier geht es darum, schon im Vorfeld bewusst wahrzunehmen, welche Blockaden und Hindernisse sich auf dem Weg auftun könnten, um einen Umgang damit frühzeitig zu berücksichtigen. Der Unterschied zu den Herausforderungen ist der, dass die Fallen vermutet werden (aufgrund von Erfahrungen oder Ahnungen). Diese Phase vertieft die Herausforderungen und ermöglicht auch das Thematisieren von Widerständen. Moderation: „*Wenn Sie sich nun auf den Weg machen, um Ihre Vision in die Wirklichkeit zu bringen, welche Gefahren könnten unterwegs lauern, in welche Fallen könnten Sie hineintreten?*“

Im letzten Schritt wird nach den Benefits, den **Nutzen** gefragt. Hintergrund dieser Frage ist u.a. das menschliche Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit, nach sinnvollem Tun. Wofür machen wir das eigentlich? Wer hätte etwas davon? Die Gruppe macht sich klar, wer in welcher Form von der Umsetzung der Vision profitieren würde? Hier wird der Grundstein gelegt, bzw. wird abgesichert, ob die Umsetzung der Vision der bevorstehenden Anstrengung lohnt? Moderation: „*Wenn Sie sich nun vorstellen, die Vision wäre umgesetzt. Wer würde wie davon profitieren? Wer hätte was davon?*“



Alle Beiträge werden aufgeschrieben – auch wenn sie sich widersprechen. Das ist allerdings sehr selten der Fall. Erstaunlicherweise gibt es zu 90% eine einheitliche Sichtweise auf die aktuelle Realität. Die Abbildung zeigt eine mögliche Gestaltung der Dokumentation.

Weitere Informationen zur Methode im Netz:

https://martingilbraith.com/wp-content/uploads/2017/08/top_method_overview_ap.pdf

4. Reflexion, konkrete Absprachen, Maßnahmenplan

Im abschließenden Schritt geht es darum, die Lücke zwischen dem Zielbild/der Vision und der aktuellen Realität zu reflektieren. Häufig ergeben sich hier noch einmal konkrete Klärungspunkte mit dem Auftraggeber oder anderen Stakeholdern. Manchmal werden bestehende Muster in der Organisation erkennbar, die es für ein Vorankommen zu bearbeiten gilt. Auch methodische Überlegungen stehen in dieser Phase regelmäßig an. Wichtig ist, dass zum Ende konkrete Vereinbarungen getroffen werden. Diese können in einen Maßnahmenplan überführt werden, in dem auch Verantwortlichkeiten und zeitliche Vereinbarungen festgehalten werden (Wer macht was bis wann?).

STAKEHOLDERANALYSE

In Kompetenzeinheiten werden die Prozesse verschiedener Bereiche der Primärorganisation auf einen bestimmten strategischen Zweck hin zusammengeführt. Dies bedeutet auch, dass die Arbeit der Kompetenzeinheit sich auf diese Prozesse auswirken kann. Im besten Fall führt dies dazu, dass sich die Organisation stimmig weiterentwickelt und die Prozesse verschiedener Bereiche nicht auseinander driften.

Für eine Kompetenzeinheit ist es wichtig, einen guten Blick darauf zu haben, wer von der Arbeit der Kompetenzeinheit mittelbar oder unmittelbar betroffen ist oder am Verlauf oder Ergebnis der Arbeit ein berechtigtes Interesse hat. Diese Personen oder Personengruppen werden als Stakeholder bezeichnet. Im Rahmen der Stakeholderanalyse werden diese Personen(gruppen) mit ihren jeweiligen Interessen identifiziert, bewertet und Maßnahmen zum Umgang festgelegt.

Auf diese Weise können Befürworter gefunden werden, die die Arbeit unterstützen. Noch wichtiger ist es jedoch, möglichst frühzeitig auch potentielle Widerstände zu identifizieren und Maßnahmen einzuleiten. Die Beschäftigung mit den Stakeholdern hilft, sich in andere Rollen zu versetzen, andere Blickwinkel einzunehmen und über den Tellerrand zu schauen. So können zusätzliche Chancen identifiziert werden, die ohne diese anderen Blickwinkel verborgen geblieben wären.

Für die Dokumentation der Stakeholderanalyse bietet sich die folgende Matrix an:

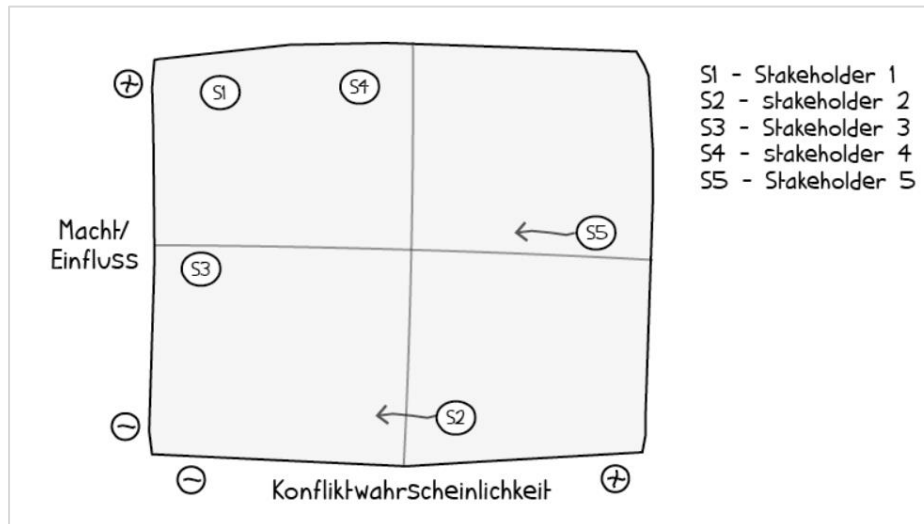
Stakeholder (Wer hat ein Interesse am Verlauf/Ergebnis der Arbeit? Wer ist vom Verlauf/Ergebnis betroffen?)	Erwartungen des Stakeholders (Welche Ansprüche und Erwartungen hat der Stakeholder?)	Beiträge des Stakeholders (Was braucht die KE vom Stakeholder?)	Einfluss	Einstellung	Konfliktpotenzial	Maßnahmen

Im ersten Schritt werden die Stakeholder mit ihren Interessen und möglichen Beiträgen möglichst konkret gesammelt. Wird die Liste sehr lang, hilft möglicherweise eine Klassifizierung (z.B. direkter vs. indirekter Einfluss; interne vs. externe Stakeholder, ...).

Im zweiten Schritt geht es darum herauszufinden, welche Stakeholder besonders wichtig sind und wo es zu Problemen/Widerständen kommen könnte. Hierzu können die Stakeholder nach den Kriterien

- Einfluss (Welche Macht hat ein Stakeholder, die Arbeit voranzutreiben/zu behindern/die Meinung anderer zu beeinflussen?)
- Einstellung (Steht der Stakeholder dem Vorhaben positiv/negativ/neutral gegenüber?)
- Konfliktpotenzial (Weichen die Interessen des Stakeholders stark ab? Ist er gewillt, seinen Unwillen deutlich zum Ausdruck zu bringen?)

Eine grafische Portfoliodarstellung kann helfen, einen guten Überblick zu bekommen (siehe folgende Abbildung). Besondere Aufmerksamkeit sollten die Stakeholder mit hohem Einfluss und hohem Konfliktpotenzial erhalten. Entsprechend der jeweiligen Interessen und Beiträge der Stakeholder können nun Maßnahmen entwickelt werden.



Da sich im Laufe der Zeit Erwartungen, Einfluss, Einstellungen etc. ändern können, reicht es nicht, am Anfang eine einmalige Stakeholderanalyse durchzuführen. Vielmehr sollte in der KE regelmäßig ein Stakeholder-Monitoring durchgeführt werden. Wichtige Fragen dabei sind:

- Gibt es neue Stakeholder?
- Haben sich wesentliche Faktoren (Macht, Einstellung, ...) unserer Stakeholder verändert?
- Müssen wir unsere Ziele und Maßnahmen überdenken?

Im regelmäßigen Berichtsformat wird daher explizit auf das Thema Stakeholder/Schnittstellen eingegangen.

Im Netz finden sich zahlreiche Informationen zum Thema. Die hier erfolgte Darstellung bezieht sich auf folgende Quelle: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/was-ist-ein-stakeholder/>


Methoden für die Arbeitsphase in Kompetenzeinheiten

Ist eine Kompetenzeinheit gestartet, hängt die weitere Arbeit stark von der jeweiligen Zweckbestimmung und den im Mandat beschriebenen Inhalten und Zielsetzungen ab. Die hier genannten Methoden können jeweils nur für spezifische Fragestellungen Inspiration sein.

METHODEN ZUR ARBEITSPLANUNG

To-Do-Liste

To-Do-Listen sind ein einfaches Instrument zur Arbeitsplanung und bedürfen keiner großen Erläuterung. Sie listen zu erledigende Aktivitäten, zumeist versehen mit Verantwortlichkeiten und Fälligkeit.

A	B	C	D	E	F
	ToDo Liste				
Bereich	Aufgabe	Wer?	fällig	Status	Anmerkung

OKR-Methode

OKR steht für **O**bjectives (Ziele) und **K**ey **R**esults (Ergebnisse/Erfolgstreiber) und stellt gleichermaßen ein Format zur Formulierung und Kommunikation von Zielen dar, wie auch ein Zielsystem und einen Prozess, der von Kontinuität und Einbindung der Mitarbeitenden geprägt ist. Die Grundidee der OKR ist ganz einfach: Jedem Ziel (Objective) werden messbare Schlüsselergebnisse (Key Results) zugeordnet. In regelmäßigen Abständen werden die Erfolge gemessen und neue OKR definiert. So wird eine vage, schwer zu greifende Vision konkretisiert. OKR können auf allen Ebenen einer Organisation festgelegt und miteinander synchronisiert werden. Unternehmens-OKR liefern das Big Picture, persönliche OKR definieren die Tätigkeiten und Ziele eines einzelnen Mitarbeiters, Team OKR legen die Prioritäten für

Objective (Ziel) ❤️	Key Results (Metriken) 📊
qualitativ	quantitativ
WAS?	WIE?
Ein Objective ist ein richtungsweisendes Ziel mit einer emotionalen und motivierenden Funktion für Teams und Mitarbeiter.	Key Results sind beeinflussbare Erfolgstreiber des Objectives. Sie sind die Messlatte, um das Ziel zu erreichen.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einfach und verständlich ✓ Geben eine Richtung vor ✓ Sind inspirierend, motivierend und fordern zur Handlung auf ✓ Positiv formuliert ("Hin zu") ✓ Selbsterklärend 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "No number, no key results" ✓ 2-5 KR pro Objective ✓ Zeitlich gebunden ✓ Eindeutig messbar ✓ Abschließend bewertbar ("ja" oder "nein")

das Team fest und bündeln nicht nur die OKR der Teammitglieder. Die Methode hilft, die jeweilige Einheit auf bedeutsame Ziele auszurichten, die verfolgten Ziele regelmäßig zu priorisieren, Bereichsgrenzen zu überwinden und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken.

Das folgende Beispiel verdeutlicht die Unterschiede zwischen Objective und Key Result. Die konkreten Aktivitäten zur Erreichung der Key Results stehen bei der Methode weniger im Fokus und werden durch die Mitarbeitenden verantwortet.

Objective	Build the best web browser in the world.	<ul style="list-style-type: none"> → Richtungsweisend → Selbsterklärend → Inspirierend / Aktivierend
Key Result	20 million users by the end of 2008.	<ul style="list-style-type: none"> → Eindeutig messbar → Zeitlich gebunden → Erreicht ja / nein

Die Methode kann durch die Konzentration auf gemeinsam vereinbarte Key Results so zur Koordination der Aktivitäten in verschiedenen Bereichen, die in einer Kompetenzeinheit zusammenarbeiten, beitragen.

Eine Einführung in die Methode findet sich z.B. unter <https://digitalneuordnung.de/blog/okr-methode/>.

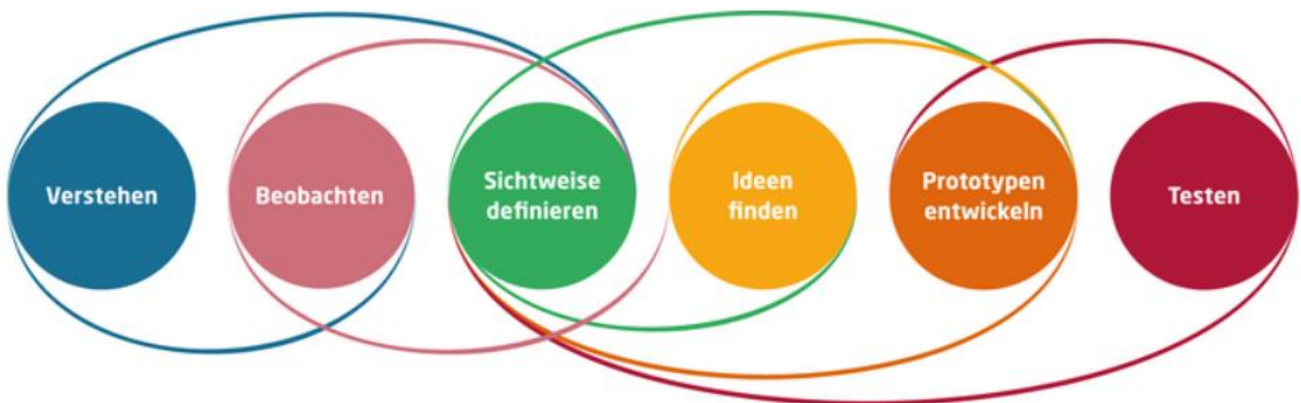
Literatur: OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. John Doerer. Vahlen (2018).

METHODEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON PRODUKTEN UND GESCHÄFTSMODELLEN

Design Thinking

Design Thinking ist ein Kreativprozess zur Ideenfindung, der sich stark am Nutzer, seinen Wünschen, Bedürfnissen und seinem Empfinden orientiert. Dabei ist eine besondere Denk- und Arbeitskultur ein wichtiger Erfolgsfaktor. Diese ist gekennzeichnet durch Menschen-/Nutzerorientierung, Kollaboration, Experimentierfreude und Optimismus.

Der Prozess führt das multidisziplinäre Team in iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen (siehe nachfolgende Abbildung). Dabei gilt es, zunächst den Problemraum zu erkunden (Phase 1-3) bevor man in den Lösungsraum (Phase 4-5) einsteigt. Es kann immer wieder zu Erkenntnissen kommen, durch die es sinnvoll ist, zu vorherigen Phasen zurückzukehren. Das Prinzip dabei lautet, möglichst früh zu „scheitern“, d.h. nicht erst ein Produkt fertig zu stellen, sondern Rückmeldungen möglichst früh im Prozess zu berücksichtigen und Korrekturen zu ermöglichen, um so schneller zu einem Produkt zu gelangen, das das Kundenbedürfnis wirklich trifft.



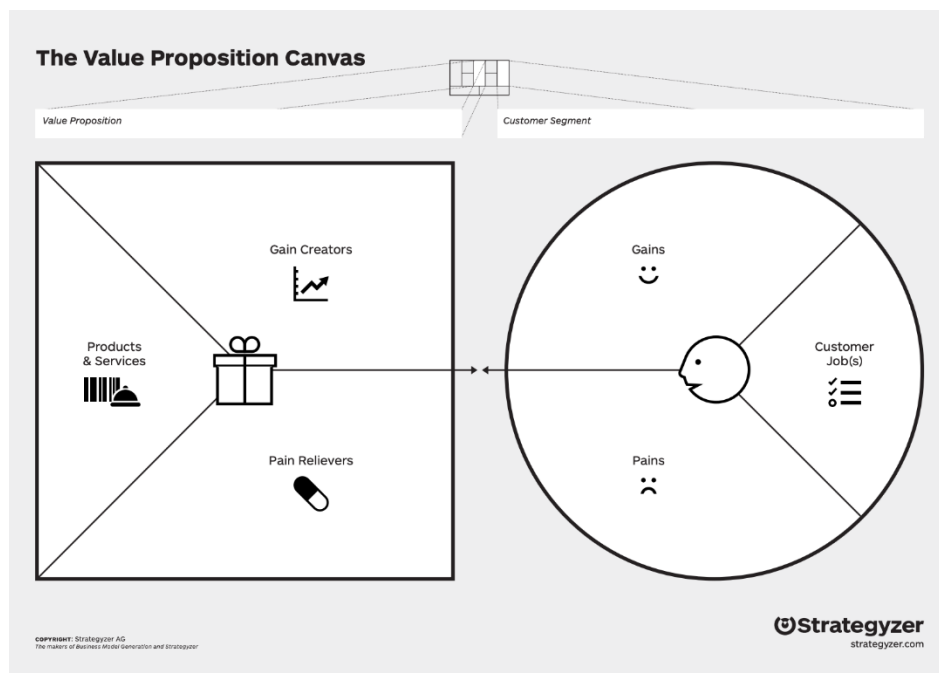
Für die einzelnen Phasen bieten sich zahlreiche Methoden an. Eine Methodensammlung findet sich z.B. unter <https://www.designthinking-methods.com/>.

Eine Einführung in die Methode findet sich z.B. unter <https://digitaleneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/>.

Videoerklärung in 150 Sekunden: <https://www.youtube.com/watch?v=dqmFLwrSdtko>

Value Proposition Canvas

Geht es bei der Arbeit in einer Kompetenzeinheit um die Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen oder Angeboten, kann die Value Proposition Canvas (Alexander Osterwalder) ein hilfreiches Tool darstellen. Als Value Proposition wird das Wertversprechen eines Produktes/einer Dienstleistung/einer Lösung bezeichnet. Die Value Proposition Canvas hilft, das Leistungsversprechen und damit den Wert und Nutzen auf den Kunden auszurichten. Es geht darum, die eigenen Entwicklungen auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe, für die etwas entwickelt wird, abzustimmen. Ausführliche Anleitungen finden sich zahlreich im Internet (z.B. <https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas/>). Daher wird hier nur ein kurzer Überblick über die Methode gegeben.



Die Value Proposition Canvas gliedert sich in zwei Teile. Auf der rechten Seite werden die Zielgruppe/Kundensegmente betrachtet. Wenn es unterschiedliche Kundensegmente gibt, sollten diese separat betrachtet werden, d.h. je Segment eine Canvas erarbeitet werden.

- **Kundenaufgaben/Customer Jobs:** Welche Aufgaben will die Zielgruppe erfüllen? Vor welchem Problem steht die Zielgruppe? Welche funktionalen, sozialen und emotionalen Bedürfnisse hat die Zielgruppe?
- **Pains:** Welche „Schmerzen“ hat die Zielgruppe bei der Erledigung der Aufgabe?
- **Gains:** Welchen Nutzen erhofft sich die Zielgruppe von der Erledigung der Aufgabe?

Auf der linken Seite wird das zu entwickelnde Produkt/die Dienstleistung betrachtet.

- **Services/Produkte:** Welche Leistungsmerkmale kennzeichnen die Produkte/Services?
- **Pain Relievers:** Wie lösen die Produkte/Service die „Schmerzen“?
- **Gain Creators:** Wie entsteht durch die Produkte/Services ein Nutzen für die Zielgruppe?

Ziel der Methode ist es, einen hohen Problem-Solution-Fit zu erreichen, also die jeweilige Zielgruppe mit dem richtigen Wertversprechen zu adressieren.

Business Modell Canvas

Soll nicht nur das Wertversprechen, sondern auch das Geschäftsmodell analysiert oder entwickelt werden, bietet sich hierzu die Business Modell Canvas an. Die zuvor beschriebene Value Proposition ist Kern dieser Canvas, die jedoch auch Informationen zu Marketing- und Distributionskanälen, zur Kundenbeziehung, zu Einnahmequellen, Schlüsselpartnern, -aktivitäten und -ressourcen, und zur Kostenstruktur sammelt.

The Business Model Canvas Entwickelt für: _____ Entwickelt von: _____

Akt: Tag Monat Jahr
Version: 1.0

<p>Schlüsselpartner</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben unsere Partner aus?</p> <p><small>Beziehungen für Partnerschaften: Diversifizierung und Erweiterung Kommunikation von Risiken und Verantwortlichkeiten Beschaffung von Ressourcen, Kapital und Aktivitäten</small></p>	<p>Schlüsselaktivitäten</p> <p>Welche Aktivitäten erfordert unser Nutzenversprechen? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?</p> <p><small>Kanäle Produktion Postlebenszyklus</small></p>	<p>Nutzenversprechen</p> <p>Welchen Nutzen verschaffen wir unseren Kunden? Welche der Probleme unserer Kunden helfen wir zu lösen? Welche Produkts- und Dienstleistungspakete bieten wir in jedem Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?</p> <p><small>Eigenschaften Leistungen Kannibalismus (Kundensegmente) Einmalige Ereignisse Zeitpunkt Preis Fähigkeit Anpassbarkeit Anpassbarkeit Anpassbarkeit</small></p>	<p>Kundenbeziehungen</p> <p>Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? Welche Beziehungen haben wir bereits aufgebaut? Wie sind sie in unser Geschäftsmodell integriert? Wie kostenintensiv sind sie?</p> <p><small>Beziehungsarten Kundenbetreuung Digitale persönliche Interaktion Automatisierte Dienstleistungen Beziehungsmanagement Integration</small></p>	<p>Kundensegmente</p> <p>Für wen bieten wir einen Nutzen an? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?</p> <p><small>Markenname Segment Demografische Merkmale Geographische Merkmale</small></p>
<p>Schlüsselressourcen</p> <p>Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?</p> <p><small>Arbeitskraft Materielle Immaterielle Finanzielle Physische</small></p>		<p>Marketingkanäle</p> <p>Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche Funktionen haben sie? Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?</p> <p><small>Abwicklungsprozess 1. Kanäle Wie machen wir die Produkte und Dienstleistungen unsere Unternehmensbereiche? 2. Kanäle Wie helfen wir unseren Kunden, das Nutzenversprechen unsere Unternehmensbereiche zu beschaffen? 3. Kanäle Wie ermöglichen wir unseren Kunden, bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu erwerben? 4. Kanäle Wie unterstützen wir die Nutzergruppen für unsere Kunden? 5. Kanäle Wie unterstützen wir unsere Kunden nach dem Kauf?</small></p>		
<p>Kostenstruktur</p> <p>Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?</p> <p><small>Stärker beschützt Überangebot Individuelle Kundenbeziehungen (Kundenbeziehungen) Individuelle Kundenbeziehungen (Kundenbeziehungen) Individuelle Kundenbeziehungen (Kundenbeziehungen)</small></p> <p><small>Arbeitskraft Materielle Immaterielle Finanzielle Physische</small></p>		<p>Einnahmequellen</p> <p>Für welchen Nutzen sind unsere Kunden tatsächlich bereit zu zahlen? Für was zahlen sie aktuell? Wie zahlen sie aktuell? Wie würden sie es bevorzugen zu zahlen? Wieviel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?</p> <p><small>Arbeitskraft Materielle Immaterielle Finanzielle Physische</small></p> <p><small>Arbeitskraft Materielle Immaterielle Finanzielle Physische</small></p> <p><small>Arbeitskraft Materielle Immaterielle Finanzielle Physische</small></p>		

www.businessmodelgeneration.com Übersetzung: www.say-when.ch © 2011 Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Business Model Generation, Inc. Alle Rechte vorbehalten. To make a copy of this document, visit <http://www.businessmodelgeneration.com/terms> or send a letter to Creative Commons, 529 Second Street, Suite 905, San Francisco, California, 94107, USA.

Auch hierzu gibt es im Netz umfangreiches Informationsmaterial. Eine erste Einführung findet sich z.B. unter <https://digitalneuordnung.de/blog/business-model-canvas-erklaeung/>.

Die Canvas zum Download gibt es z.B. unter <https://geschaeftsmodell-workshop.de/download/business-model-canvas-mit-erlaeuterungen-pdf-deutsch>.

Auch Varianten für Non-Profit-Organisationen sind (teils unter der Bezeichnung Social Business Modell Canvas oder Mission Modell Canvas) verfügbar.

Literatur: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Campus (2011)

Methoden für die Steuerung und Evaluation

BERICHTSFORMAT FÜR KOMPETENZEINHEITEN

Um die Arbeit mit Kompetenzeinheiten zu steuern, koordiniert die Abteilung Entwicklung ein halbjährliches Reporting. Dazu wird ein kurzer standardisierter Bericht von den Kompetenzeinheiten eingeholt, der Informationen zur Relevanz des mit der Kompetenzeinheit verfolgten Zwecks und zur Wirksamkeit der Kompetenzeinheit hinsichtlich der Entwicklung der Gesamtorganisation erhebt. Dabei werden auch die im Mandat festgelegten Evaluationskriterien bewertet.

Die Berichte finden Eingang in das Strategieportfolio und dienen dem Management zur weiteren Entscheidung.

Das Berichtsformular kann hier aufgerufen werden: <https://wir-erzbistum-paderborn.de/unsere-organisation/generalvikar/entwicklung/kompetenzeinheiten>

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, mit der Eignerschaft zusätzliche Berichtsformen und –intervalle zu vereinbaren.

Auch kann es sinnvoll sein, je nach Evaluationskriterium weitere Methoden einzusetzen. Neben einem Bericht von Kennzahlen können auch Meinungsumfragen, Zufriedenheitsanalysen oder andere Erhebungen in Frage kommen.

Ansprechpersonen



Kathrin Greskötter

Abteilung Entwicklung
Strategie, Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur

Tel: 05251-125-1239

Mobil: 0175 5645987



Claudia Röring

Abteilung Entwicklung
Strategie, Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur

Tel: 05251-125-1708

Mobil: 0160 96423146



Kersten Schumacher

Abteilung Entwicklung
Projektmanagement

Tel: 05251-125-1709

Mobil: 0151 52215830