

canvas⁴change

Ein Begleitwerkzeug für erfolgreiche Transformationen

Stand 03/2025

canvas4change.de oder

frank-sazama.de/category/canvas4change/

Einleitung

Veränderungen und Transformationen sind zentrale Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen, die langfristig erfolgreich sein wollen. canvas4change ist ein strukturiertes Werkzeug, das Führungskräfte, Teams und Organisationen dabei unterstützt, eine Veränderung ganzheitlich zu planen, umzusetzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Es stellt sicher, dass alle relevanten Aspekte der Transformation betrachtet werden, um eine nachhaltige und zielgerichtete Entwicklung zu ermöglichen.

Ziel und Nutzen

canvas4change bietet einen systematischen Rahmen zur Reflexion und Bewertung von Transformationsprozessen. Es dient als Orientierungshilfe, um zentrale Erfolgsfaktoren einer Veränderung zu identifizieren und kritisch zu hinterfragen. Durch die klare Struktur und die visuelle Darstellung auf einem Poster können Unternehmen:

- Eine gemeinsame Sprache für die Veränderung etablieren.
- Den aktuellen Stand der Transformation transparent bewerten.
- Lücken und Verbesserungspotenziale frühzeitig erkennen.
- Maßnahmen gezielt ableiten und weiterentwickeln.

canvas4change

Voraussetzungen			Veränderung			Erwartung
Kultur	Verpflichtung	Kommunikation	Beobachtung	Lernen	Anpassung	Vision & Ziele des Unternehmens
Sinnhaftigkeit	Ressourcen	Fähigkeiten	Umsetzung		Vision & Ziele der Veränderung	
			Strategische Ebene	Operative Ebene		



Voraussetzungen Unternehmenskultur

Kultur im Unternehmen bzw. unter den Mitarbeitern wie z.B. Transparenz in der Kommunikation, Umgang mit Fehlern oder Umgang mit Veränderungen

- Sind Grundwerte im Unternehmen definiert und in der Umsetzung entsprechend weitreichend zu beobachten?
- Fördern die Grundwerte selbstbestimmtes und sinnhaftes Handeln jedes Einzelnen?
- Unterstützt die Kultur transparente Kommunikation und Entscheidungen?
- Ist Feedback, mit dem Ziel des Lernens und der Weiterentwicklung, etabliert?
- Werden Grundwerte aktiv gelebt und in Entscheidungsprozesse einbezogen?

empfohlene visuelle Tools:

Culture Map



Voraussetzungen	Veränderung			Erwartung	
			Umsetzung		

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Grundwerte, transparente Kommunikation, Feedback und Weiterentwicklung sind identifiziert), eine gegenseitige Unterstützung ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und sind in der Umsetzung deutlich zu beobachten.



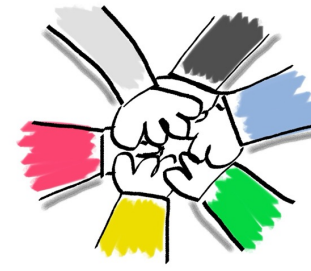
Voraussetzungen Verpflichtung

Unterstützung der Veränderung und der Implementierung durch alle Teile und Ebenen der Organisation

- Sind die Erwartungen durch Vision, Strategie und Ziele klar kommuniziert?
- Werden die Erwartungen durch Handeln und Vorbildfunktionen gestärkt?
- Werden Erwartungen entsprechend der inneren und äußeren Rahmenbedingungen abgeglichen?
- Werden innere Rahmenbedingungen zugunsten der ganzheitlichen Veränderung angepasst?
- Gibt es Anreizsysteme, die das Engagement für die Transformation unterstützen?

empfohlene visuelle Tools:

Vision Map, Culture Map, Kanban- Board



Voraussetzungen	Veränderung	Erwartung

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (transparente Kommunikation, Vorbildfunktion, Anpassung sind identifiziert), eine gegenseitige Unterstützung ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und sind in der Umsetzung deutlich zu beobachten.



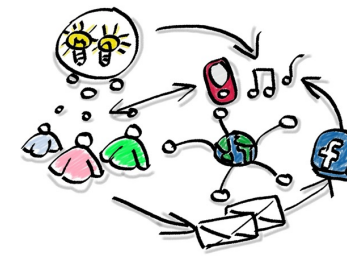
Voraussetzungen Kommunikation

Bewusste, Transparente und gezielte Kommunikation in allen Teilen der Organisation

- Ist in der Kommunikation eine Beziehung zwischen Zielen, Rahmenbedingungen und Notwendigkeit (Sinn) hergestellt?
- Ist die Kommunikation auf die Betroffenen in ihrem spezifischen Kontext abgestimmt?
- Werden die visuellen Tools aus den Bereichen Expectation, Implementation und Change zur transparenten Kommunikation genutzt?
- Wird die Kommunikation auf ihre Wirksamkeit hin beobachtet und bewertet?
- Gibt es eine Feedbackkultur zur kontinuierlichen Verbesserung der Kommunikation?

empfohlene visuelle Tools:

Reality Tree & Context Map, Kanban-Board, Process-Canvas, Empathy Map



Voraussetzungen		Veränderung		Erwartung	

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Kontext spezifische, visuelle wirksame Kommunikation ist identifiziert), eine integrierte und damit gegenseitig unterstützende Kommunikation ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind im Zusammenhang aufeinander abgestimmt und in der Umsetzung deutlich zu beobachten.



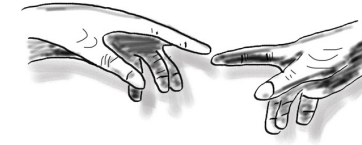
Voraussetzungen Sinnhaftigkeit

Sinn als Antrieb und Motivation nutzen und Sinnhaftigkeit aller Tätigkeiten und Veränderungen gegenüber den Zielen immer wieder auf den Prüfstand stellen

- Werden Strategie, Ziele und interne Rahmenbedingungen gegenüber den Marktbedingungen und Wettbewerbern bewertet?
- Werden Strategie, Umsetzung und Anpassung auf ihren Sinn gegenüber den Zielen und der Vision abgeglichen?
- Spielt die Vermittlung der Sinnhaftigkeit in der Kommunikation eine wesentliche Rolle?
- Ist die Sinnhaftigkeit für alle Beteiligten nachvollziehbar und verankert?

empfohlene visuelle Tools:

Reality Tree, Context Map, Force Field Analysis, Vision Map



Voraussetzungen			Veränderung		Erwartung	
			Umsetzung			

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Sinnhaftigkeit in Kommunikation und Handeln ist identifiziert), eine integrierte und damit gegenseitig unterstützende Wirkung bzw. Betrachtung ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind im Zusammenhang aufeinander abgestimmt und in der Umsetzung deutlich zu beobachten.



Voraussetzungen Ressourcen

Ressourcen, um die Implementierung und die Veränderung auch ggf. langfristig und geduldig umsetzen zu können

- Findet ein Abgleich zwischen Erwartungen, Zielen und Ressourcen (personell, technisch, finanziell) statt?
- Werden die Ressourcen effizient und effektiv, im Sinne der Ziele, eingesetzt?
- Werden geplante bzw. zugesagte Ressourcen rechtzeitig und in vollem Umfang bereitgestellt?

empfohlene visuelle Tools:

Reality Tree, Kanban-Board, Job-to-be-done, Value Proposition Canvas



Voraussetzungen		Veränderung		Erwartung	
		Umsetzung			

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Abgleich, effizienter und effektiver Einsatz sowie Bereitstellung sind identifiziert), eine integrierte und damit gegenseitig unterstützende Wirkung bzw. Betrachtung ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind im Zusammenhang aufeinander abgestimmt und in der Umsetzung deutlich zu beobachten.



Voraussetzungen Fähigkeiten

Wissen und Erfahrungen aufbauen, gezielt einsetzen und kontinuierlich aus dem Lernen profitieren

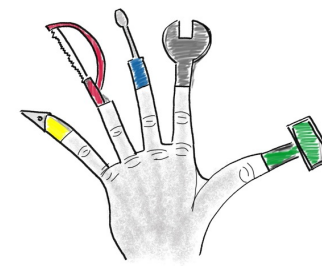
- Sind passende Rahmenbedingungen (Kultur, Ressourcen, Prozesse, ..) für Feedback, Review und Lernen vorhanden?
- Wird aktives Lernen und kreatives Arbeiten in Gruppen gefördert?
- Orientieren sich Aus- und Weiterbildung sowohl an Vision, Strategie und Aufgaben, aber auch an persönlichen Schwerpunkten?

empfohlene visuelle Tools:

Kanban-Board

empfohlene Vorgehensweise:

Design-Thinking, Accelerated Learning



Voraussetzungen		Veränderung		Erwartung	
			Umsetzung		

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Rahmenbedingungen, Gruppenlernen, Systematische Ausbildung sind identifiziert), eine integrierte und damit gegenseitig unterstützende Wirkung bzw. Betrachtung ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind im Zusammenhang aufeinander abgestimmt und in der Umsetzung deutlich zu beobachten.



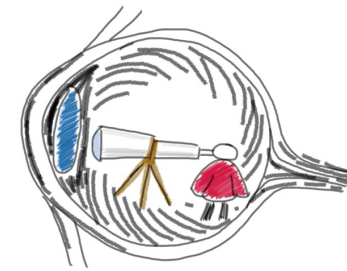
Veränderung bzw. Transformation - Beobachten

Beobachtung der Voraussetzungen und der Implementierung auf unterschiedliche Arten und unabhängigen Wegen

- Ist eine unabhängige Beobachtung von Fortschritt und Notwendigkeit in der Umsetzung etabliert?
- Erfolgt eine kontinuierliche Beobachtung der Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in Bezug auf Vision und Ziele?
- Werden Veränderungen von Verantwortung und Abläufen berücksichtigt?
- Wird die Wirkung und Wirksamkeit von Maßnahmen in der Umsetzung beobachtet?
- Sind klare KPIs und Metriken zur Erfolgsmessung der Transformation definiert?

empfohlene visuelle Tools:

Reality Tree, Kanban-Board, Process-Canvas, Job-to-be-done



Voraussetzungen			Veränderung	Erwartung		
			Umsetzung			

empfohlene Vorgehensweise: Design Thinking

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Beobachtungspunkte zu Fortschritt, Notwendigkeit, Wirkung und Veränderungen sind identifiziert), ein vollständiger Zusammenhang und gegenseitige Abstimmung ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und werden von den Mitarbeitern verstanden und unterstützt.



Veränderung bzw. Transformation - Lernen



Voraussetzungen			Veränderung	Erwartung		
			Umsetzung			

Lernen aus den Beobachtungen im Vergleich zu den Visionen und Zielen

- Sind Lernziele und Schwerpunkte auf unterschiedlichen Ebenen definiert?
- Erfolgt ein regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich zwischen Status-Quo, Lernzielen und Vision der Veränderung wie auch des Unternehmens?
- Werden Wirkung und Wirksamkeit der Umsetzungsmaßnahmen in der Bewertung berücksichtigt?
- Werden interne Voraussetzungen hinterfragt und Engpässe sowie Hindernisse identifiziert?
- Sind formelle und informelle Lernprozesse in den Arbeitsalltag integriert?

empfohlene visuelle Tools:

Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Reality Tree & Context Map, Force Field Analysis

empfohlene Vorgehensweise: Design Thinking

Bewertung:

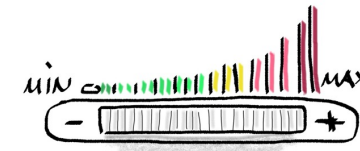
rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Lernziele, Hindernisse sind identifiziert, Lernprozess ist vorhanden), ein vollständiger Zusammenhang und gegenseitiger Aufbau ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und werden von den Mitarbeitern verstanden und unterstützt. Verbesserungsvorschläge unterstützen intensiv die Lernziele.



Veränderung bzw. Transformation - Anpassen



Voraussetzungen	Veränderung	Erwartung

Anpassen und Verändern auf der Basis der Beobachtungen, Analyse und dem Lernen, um den Zielen immer näher kommen zu können

- Erfolgt die Anpassung auf Basis der Ziele und der Verhaltensweise der jeweils Betroffenen?
- Sind Sinn und Konsequenz der Anpassung transparent und klar kommuniziert?
- Sind die Auswirkungen der Anpassung in Bezug auf Organisation, Beobachtung, Lernen identifiziert und berücksichtigt?
- Sind die Voraussetzungen für die Anpassung und deren Umsetzung gegeben?
- Gibt es ein etabliertes System für kontinuierliche Verbesserung (z. B. PDCA-Zyklus)?

empfohlene visuelle Tools:

Prune the product Tree, Process-Canvas, Empathy Map

empfohlene Vorgehensweise: Design Thinking

Bewertung:

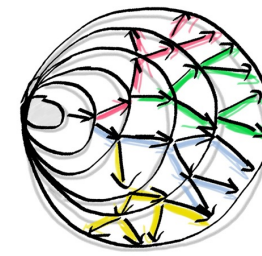
rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Lernziele, Auswirkungen sind identifiziert, Umsetzung ist kommuniziert), ein vollständiger Zusammenhang und gegenseitiger Aufbau ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und werden von den Mitarbeitern verstanden und unterstützt. Eine weitreichende Berücksichtigung der Auswirkungen ist zu beobachten.



Umsetzung auf strategischer Ebene



Voraussetzungen			Veränderung		Erwartung	
			Umsetzung			

Strategische Pläne und Vorgehensweisen geben die Richtung und stellen die Brücke zwischen den Zielen, dem Status Quo und den Voraussetzungen dar

- Berücksichtigt die Strategie die Rahmenbedingungen aus Marktbedingungen und Wettbewerb des Unternehmens?
- Werden in der Strategie die bekannten Rahmenbedingungen wie auch Hindernisse aus Unternehmenskultur, Historie mit Veränderungen, parallelen Veränderungen usw. ausreichend berücksichtigt?
- Enthält die Vorgehensweise auf strategischer Ebene ausreichende Beobachtungspunkte, um bei Veränderung der Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren?
- Ist die Strategie weitreichend angelegt so das nicht nur die Veränderung sondern auch die Erhaltung des neuen Zustandes berücksichtigt wurde?
- Gibt es eine klare Rollen- und Verantwortungszuweisung für die strategische Umsetzung?
- (vollständig) Sind Maßnahmen definiert, um die Strategie in konkrete taktische Schritte zu übersetzen?

empfohlene visuelle Tools:

Reality Tree, Context Map, Force Field Analysis, Strategic Conversation Compass

Bewertung:

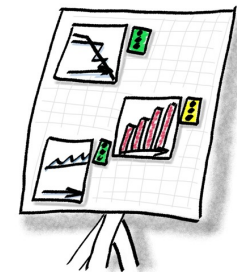
rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Markt, Wettbewerb, Hindernisse, Historie, Beobachtungspunkte sind identifiziert), ein vollständiger Zusammenhang und gegenseitiger Aufbau ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und werden von den Mitarbeitern verstanden und unterstützt. Die notwendigen organisatorischen Maßnahmen sind deutlich zu erkennen und langfristig verankert.



Umsetzung auf operativer Ebene



Voraussetzungen		Veränderung		Erwartung	
		Umsetzung			

Operative Umsetzung immer im Abgleich mit der Beobachtung, dem Lernen und der Anpassung

- Ist die Umsetzung auf Flexibilität und Transparenz ausgerichtet?
- Berücksichtigt die Umsetzung sowohl die Veränderungen von internen als auch externen Rahmenbedingungen?
- Ist der Fortschritt transparent und visuell nachvollziehbar?
- Wird die Umsetzung der operativen Aufgaben durch Erkennung von Engpässen systematisch gesteuert?
- Werden die Voraussetzungen zur Umsetzung ausreichend beobachtet und entsprechend in die Planung einbezogen?
- Sind einfache aktive Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und eines gemeinsamen Verständnisses im Einsatz?
- Gibt es Feedbackmechanismen, um operative Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und Anpassungen vorzunehmen?

empfohlene visuelle Tools:

Kanban-Board, Coopilot, Value Proposition Canvas

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Rahmenbedingungen, Engpässe, Hindernisse, Beobachtungspunkte, transparenter Status und Fortschritt sind identifiziert), ein vollständiger Zusammenhang und gegenseitiger Aufbau ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und werden von den Mitarbeitern verstanden und unterstützt. Die notwendigen Maßnahmen sind in ihrer Umsetzung deutlich zu erkennen und wirksam bezogen auf die Erwartungen.



Vision und Ziele des Unternehmens

Erwartungen

Vision und Ziele aus der Sicht des Unternehmens als Orientierung und Gradmesser für alle Bereiche des canvas4change

- Ist eine klare und treibende Vision definiert?
- Ist aus der Vision eine Strategie abgeleitet?
- Sind kurz-, mittel- und langfristige Ziele des Unternehmens daraus entstanden?
- Orientieren sich diese Ziele an den Marktbedingungen und den Wettbewerbern?
- Sind Unternehmenswerte und Spielregeln der Zusammenarbeit als Basis für Vision und Ziele klar identifiziert?
- Sind die Vision und Ziele mit den relevanten internen und externen Stakeholdern abgestimmt?
- Gibt es ein systematisches Review der Vision und Ziele, um deren Aktualität und Relevanz regelmäßig zu überprüfen?

empfohlene visuelle Tools:

Vision Map, Context Map, Cover Story



Voraussetzungen			Veränderung			Erwartung
			Umsetzung			

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

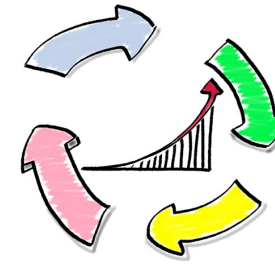
gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Vision, Strategie, Ziele, Beobachtungen sind vorhanden), ein vollständiger Zusammenhang und gegenseitiger Aufbau ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf und sind in der täglichen Umsetzung, Anwendung und Orientierung bei allen Mitarbeitern deutlich zu erkennen.



Vision und Ziele der Veränderung bzw. Transformation

Erwartungen



Voraussetzungen			Veränderung			Erwartung
			Umsetzung			

Vision und Ziele speziell für die Veränderung und deren Implementierung

- Ist der Grund für die Veränderung klar?
- Ist der Zustand nach der Veränderung definiert und orientiert er sich an der Vision und den Zielen der Organisation?
- Orientieren sich die Ziele an den Voraussetzungen und Möglichkeiten der Organisation?
- Ist der Umfang bzw. sind die Bereiche der Veränderung klar umrissen?
- Ist klar, wo Hindernisse gegenüber der Veränderung liegen?
- Sind die Chancen und Risiken der Veränderung explizit benannt und bewertet?
- Gibt es ein klares Commitment der Führungsebene zur Umsetzung der Veränderung?

empfohlene visuelle Tools:

Reality Tree & Context Map, Future Tree & Vision Map, Design the Box, Force Field Analysis

Bewertung:

rot - Keine der Fragen kann inhaltlich beantwortet werden oder die Fragen können jeweils nur teilweise und ohne gegenseitige Zusammenhänge beantwortet werden

gelb - Die Fragen können teilweise bis vollständig inhaltlich beantwortet werden (Vision, Ziele, Umfang, Hindernisse sind identifiziert), ein vollständiger Zusammenhang und gegenseitiger Aufbau ist nicht oder nur teilweise zu erkennen

grün - Die Fragen können inhaltlich vollständig beantwortet werden. Dabei bauen die Inhalte aufeinander auf, sind klar und transparent kommuniziert und werden von den Mitarbeitern verstanden und unterstützt.



Voraussetzungen			Veränderung			Erwartung
<p>Kultur</p>	<p>Verpflichtung</p>	<p>Kommunikation</p>	<p>Beobachtung</p>	<p>Lernen</p>	<p>Anpassung</p>	<p>Vision & Ziele des Unternehmens</p>
<p>Sinnhaftigkeit</p>	<p>Ressourcen</p>	<p>Fähigkeiten</p>	<p>Umsetzung</p>		<p>Vision & Ziele der Veränderung</p>	
			<p>Strategische Ebene</p>	<p>Operative Ebene</p>		



Voraussetzungen			Veränderung			Erwartung
<h3>Kultur</h3> <p>Kultur im Unternehmen bzw. unter den Mitarbeitern wie z.B. Transparenz in der Kommunikation, Umgang mit Fehlern oder Umgang mit Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Sind Grundwerte im Unternehmen definiert und in der Umsetzung entsprechend weitreichend zu beobachten? Fördern die Grundwerte selbstbestimmtes und sinnhaftes Handeln jedes Einzelnen? Unterstützt die Kultur transparente Kommunikation und Entscheidungen? Ist Feedback, mit dem Ziel des Lernens und der Weiterentwicklung, etabliert? Werden Grundwerte aktiv gelebt und in Entscheidungsprozesse einbezogen? <p>empfohlene visuelle Tools: Culture Map</p>	<h3>Verpflichtung</h3> <p>Unterstützung der Veränderung und der Implementierung durch alle Teile und Ebenen der Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Sind die Erwartungen durch Vision, Strategie und Ziele klar kommuniziert? Werden die Erwartungen durch Handeln und Vorbildfunktionen gestärkt? Werden Erwartungen entsprechend der inneren und äußeren Rahmenbedingungen abgeglichen? Werden innere Rahmenbedingungen zugunsten der ganzheitlichen Veränderung angepasst? Gibt es Anreizsysteme, die das Engagement für die Transformation unterstützen? <p>empfohlene visuelle Tools: Vision Map, Culture Map, Kanban-Board</p>	<h3>Kommunikation</h3> <p>Bewusste, Transparente und gezielte Kommunikation in allen Teilen der Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Ist in der Kommunikation eine Beziehung zwischen Zielen, Rahmenbedingungen und Notwendigkeit (Sinn) hergestellt? Ist die Kommunikation auf die Betroffenen in ihrem spezifischen Kontext abgestimmt? Werden die visuellen Tools aus den Bereichen Erwartung, Umsetzung und Veränderung zur transparenten Kommunikation genutzt? Gibt es eine Feedbackkultur zur kontinuierlichen Verbesserung der Kommunikation? <p>empfohlene visuelle Tools: Reality Tree & Context Map, Kanban-Board, Process-Canvas, Empathy Map</p>	<h3>Beobachtung</h3> <p>Beobachtung der Voraussetzungen und der Implementierung auf unterschiedliche Arten und unabhängigen Wegen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ist eine unabhängige Beobachtung von Fortschritt und Notwendigkeit in der Umsetzung etabliert? Erfolgt eine kontinuierliche Beobachtung der Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in Bezug auf Vision und Ziele? Werden Veränderungen von Verantwortung und Abläufen berücksichtigt? Wird die Wirkung und Wirksamkeit von Maßnahmen in der Umsetzung beobachtet? Sind klare KPIs und Metriken zur Erfolgsmessung der Transformation definiert? <p>empfohlene visuelle Tools: Reality Tree, Kanban-Board, Process-Canvas, Job-to-be-done</p> <p>empfohlene Vorgehensweise: Design Thinking</p>	<h3>Lernen</h3> <p>Lernen aus den Beobachtungen im Vergleich zu den Visionen und Zielen</p> <ul style="list-style-type: none"> Sind Lernziele und Schwerpunkte auf unterschiedlichen Ebenen definiert? Erfolgt ein regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich zwischen Status-Quo, Lernzielen und Vision der Veränderung wie auch des Unternehmens? Werden Wirkung und Wirksamkeit der Umsetzungsmaßnahmen in der Bewertung berücksichtigt? Werden interne Voraussetzungen hinterfragt und Engpässe sowie Hindernisse identifiziert? Sind formelle und informelle Lernprozesse in den Arbeitsalltag integriert? <p>empfohlene visuelle Tools: Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Reality Tree & Context Map, Force Field Analysis</p> <p>empfohlene Vorgehensweise: Design Thinking</p>	<h3>Anpassung</h3> <p>Anpassen und Verändern, um den Zielen immer näher kommen zu können</p> <ul style="list-style-type: none"> Erfolgt die Anpassung auf Basis der Ziele und der Verhaltensweise der jeweils Betroffenen? Sind Sinn und Konsequenz der Anpassung transparent und klar kommuniziert? Sind die Auswirkungen der Anpassung in Bezug auf Organisation, Beobachtung, Lernen identifiziert und berücksichtigt? Sind die Voraussetzungen für die Anpassung und deren Umsetzung gegeben? Gibt es ein etabliertes System für kontinuierliche Verbesserung (z. B. PDCA-Zyklus)? <p>empfohlene visuelle Tools: Prune the product Tree, Process-Canvas, Empathy Map</p> <p>empfohlene Vorgehensweise: Design Thinking</p>	<h3>Vision & Ziele des Unternehmens</h3> <p>Vision und Ziele aus der Sicht des Unternehmens als Orientierung und Gradmesser für alle Bereiche des canvas4change</p> <ul style="list-style-type: none"> Ist eine klare und treibende Vision definiert? Ist aus der Vision eine Strategie abgeleitet? Sind kurz-, mittel- und langfristige Ziele des Unternehmens daraus entstanden? Orientieren sich diese Ziele an den Marktbedingungen und den Wettbewerbern? Sind Unternehmenswerte und Spielregeln der Zusammenarbeit als Basis für Vision und Ziele klar identifiziert? Sind die Vision und Ziele mit den relevanten internen und externen Stakeholdern abgestimmt? Gibt es ein systematisches Review der Vision und Ziele, um deren Aktualität und Relevanz regelmäßig zu überprüfen? <p>empfohlene visuelle Tools: Vision Map, Context Map, Cover Story</p>
<h3>Sinnhaftigkeit</h3> <p>Sinn als Antrieb und Motivation nutzen und Sinnhaftigkeit aller Tätigkeiten und Veränderungen gegenüber den Zielen immer wieder auf den Prüfstand stellen</p> <ul style="list-style-type: none"> Werden Strategie, Ziele und interne Rahmenbedingungen gegenüber den Marktbedingungen und Wettbewerbern bewertet? Werden Strategie, Umsetzung und Anpassung auf ihren Sinn gegenüber den Zielen und der Vision abgeglichen? Spielt die Vermittlung der Sinnhaftigkeit in der Kommunikation eine wesentliche Rolle? Ist die Sinnhaftigkeit für alle Beteiligten nachvollziehbar und verankert? <p>empfohlene visuelle Tools: Reality Tree, Context Map, Force Field Analysis, Vision Map</p>	<h3>Ressourcen</h3> <p>Ressourcen, um die Implementierung und die Veränderung auch ggf. langfristig und geduldig umsetzen zu können</p> <ul style="list-style-type: none"> Findet ein Abgleich zwischen Erwartungen, Zielen und Ressourcen (personell, technisch, finanziell) statt? Werden die Ressourcen effizient und effektiv, im Sinne der Ziele, eingesetzt? Werden geplante bzw. zugesagte Ressourcen rechtzeitig und in vollem Umfang bereitgestellt? <p>empfohlene visuelle Tools: Reality Tree, Kanban-Board, Job-to-be-done, Value Proposition Canvas</p>	<h3>Fähigkeiten</h3> <p>Wissen und Erfahrungen aufbauen, gezielt einsetzen und kontinuierlich aus dem Lernen profitieren</p> <ul style="list-style-type: none"> Sind passende Rahmenbedingungen (Kultur, Ressourcen, Prozesse, ...) für Feedback, Review und Lernen vorhanden? Wird aktives Lernen und kreatives Arbeiten in Gruppen gefördert? Orientieren sich Aus- und Weiterbildung aufgaben an Vision, Strategie und Aufgaben, aber auch an persönlichen Schwerpunkten? <p>empfohlene visuelle Tools: Kanban-Board</p> <p>empfohlene Vorgehensweise: Design-Thinking, Accelerated Learning</p>	<h3>Umsetzung</h3> <h4>Strategische Ebene</h4> <p>Strategische Pläne und Vorgehensweisen geben die Richtung und stellen die Brücke zwischen den Zielen, dem Status Quo und den Voraussetzungen dar</p> <ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigt die Strategie die Rahmenbedingungen aus Marktbedingungen und Wettbewerb des Unternehmens? Werden in der Strategie die bekannten Rahmenbedingungen wie auch Hindernisse aus Unternehmenskultur, Historie mit Veränderungen, parallelen Veränderungen usw. ausreichend berücksichtigt? Enthält die Vorgehensweise auf strategischer Ebene ausreichende Beobachtungspunkte, um bei Veränderung der Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren? Gibt es eine klare Rollen- und Verantwortungszuweisung für die strategische Umsetzung? Sind Maßnahmen definiert, um die Strategie in konkrete taktische Schritte zu übersetzen? <p>empfohlene visuelle Tools: Reality Tree, Context Map, Force Field Analysis, Strategic Conversation Compass</p> <h4>Operative Ebene</h4> <p>Operative Umsetzung immer im Abgleich mit der Beobachtung, dem Lernen und der Anpassung</p> <ul style="list-style-type: none"> Ist die Umsetzung auf Flexibilität und Transparenz ausgerichtet? Berücksichtigt die Umsetzung sowohl die Veränderungen von internen als auch externen Rahmenbedingungen? Ist der Fortschritt transparent und visuell nachvollziehbar? Wird die Umsetzung der operativen Aufgaben durch Erkennung von Engpässen systematisch gesteuert? Werden die Voraussetzungen zur Umsetzung ausreichend beobachtet und entsprechend in die Planung einbezogen? Sind einfache aktive Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und eines gemeinsamen Verständnisses im Einsatz? Gibt es Feedbackmechanismen, um operative Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und Anpassungen vorzunehmen? <p>empfohlene visuelle Tools: Kanban-Board, Coopilot, Value Proposition Canvas</p>	<h3>Vision & Ziele der Veränderung</h3> <p>Vision und Ziele speziell für die Veränderung und deren Implementierung</p> <ul style="list-style-type: none"> Ist der Grund für die Veränderung klar? Ist der Zustand nach der Verbesserung definiert und orientiert er sich an der Vision und den Zielen der Organisation? Orientieren sich die Ziele an den Voraussetzungen und Möglichkeiten der Organisation? Ist klar, wo Hindernisse gegenüber der Veränderung liegen? Sind die Chancen und Risiken der Veränderung explizit benannt und bewertet? Gibt es ein klares Commitment der Führungsebene zur Umsetzung der Veränderung? <p>empfohlene visuelle Tools: Reality Tree & Context Map, Future Tree & Vision Map, Design the Box, Force Field Analysis</p>		



Voraussetzungen			Veränderung			Erwartung
Kultur	Verpflichtung	Kommunikation	Beobachtung	Lernen	Anpassung	Vision & Ziele des Unternehmens
Sinnhaftigkeit	Ressourcen	Fähigkeiten	Umsetzung			Vision & Ziele der Veränderung
			Strategische Ebene	Operative Ebene		

