



Werkzeugkiste (57)

Der Review Canvas Komplexe Situationen wirksam analysieren

Anne Sendatzki und Marcus Warnke

Gute Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Trotzdem hängt das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte weniger vom Werkzeug selbst als von dem Kontext ab, in dem es angewendet wird. Deshalb stellen wir in der Rubrik Werkzeugkiste interessante Methoden für die Praxis der Veränderungsarbeit anhand ihrer Geschichte, Spezifika und Anwendungszusammenhänge dar. Der Review Canvas hilft, komplexe Situation wirksam und zügig zu analysieren.

Kontext der Methode

Veränderungsprojekte sollen häufig nachhaltig wirksam sein und zugleich schnell Ergebnisse aufweisen. Während ersteres eine gründliche Analyse erfordert, erwartet letzteres im Gegensatz dazu hohe Geschwindigkeit in der Umsetzung. Häufig fällt die Entscheidung zugunsten der Geschwindigkeit und zu Lasten der Gründlichkeit aus. Nicht zuletzt, weil der vermutete Aufwand für eine breite Situationsaufnahme gescheut und

stattdessen auf vertraute Lösungswege gesetzt wird. Als Konsequenz stellt sich der gewünschte Erfolg nicht nachhaltig ein, selbst scheinbar gelöste Problemfelder treten mitunter erneut wieder auf. Die Komplexität der Ausgangssituation wird nicht ausreichend berücksichtigt und man verharrt im vertrauten Lösungsrahmen.

Erschwerend kommt hinzu: Durch Digitalisierung und zunehmende Marktdynamik wird der Veränderungsdruck, der auf ein Unternehmen einwirkt, immer größer und vielfältiger.

Diese unter dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zusammengefassten Phänomene erzeugen hohe Komplexität in den Umfeldbedingungen und lösen in Unternehmen einen bislang unbekanntem Bedarf an Kompetenzen wie Innovationsbereitschaft, Reaktionsfähigkeit und Kundenzentrierung aus. Die ZOE hat dieses Thema bereits in Heft 4/2015 als Schwerpunkt aufbereitet.

Klassische Managementmethoden zielen meist auf die Bewältigung einfacher Probleme («Best practice», Standardisierung) bzw. komplizierter Probleme («Good practice», Fachexperten-Lösungen) ab. Im Gegensatz dazu haben komplexe Probleme keine eindeutige Lösung, ihr Ergebnis ist weder vorhersagbar noch steuerbar. Ihnen zu begegnen, erfordert eine Praxis, die auf dem Dreischritt «Ausprobieren – Überprüfen – Reagieren» in immer wiederkehrender Abfolge basiert («emergente Praxis»). Nur so kann man sich einem möglichen, anfangs evtl. noch gar nicht definierbaren Ziel nähern.

«Komplexe Probleme haben keine eindeutige Lösung.»

Für die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle gibt es mit Design Thinking, Lean Startup, Business Model Canvas, agilem Projektmanagement etc. bereits seit geraumer Zeit Vorgehensmodelle, die im Sinne emergenter Strategien einen Raum für neue Lösungsansätze schaffen. Für die Analyse von Organisationsproblemen jedoch wurden bislang nur wenige spezifische Werkzeuge und Modelle entwickelt, die vergleichbar den Kontext komplexer, transformativer Herausforderungen berücksichtigen wie die zuvor genannten Vorgehensmodelle. Grundlegende Prinzipien (u. a. Co-Kreation, emergentes Vorgehen, Transparenz, Dynamik) lassen sich von diesen jedoch adaptieren, um auch der Organisationsentwicklung Modelle zur Bewältigung komplexer Probleme zur Verfügung stellen zu können.

Darstellung der Methode

Der Review Canvas ist ein Werkzeug, das darauf abzielt, Organisationsprobleme in komplexen Umfeldern ganzheitlich und multiperspektivisch zu erfassen, um darauf aufbauend Maßnahmen zur Organisationsverbesserung zu entwickeln. In einer definierten Struktur mit hohen Freiheitsgraden (Canvas) werden Informationen dynamisch zusammengetragen und auf einen Blick präsent gemacht. Die gesammelten Informationen entstammen einer systemischen Bestandsanalyse (Review) der Organisation in Bezug auf eine gegebene Problemstellung.

Der Prototyp des Review Canvas entstand, als ein multidisziplinäres Team die Anwendung von Projekt- und Programmmanagement-Methoden in einer Projektgesellschaft einem Review unterziehen sollte. Kontextbedingungen und Erstgespräche führten zu der Hypothese, dass die Vorgehensweise zu eng gefasst war, um nachhaltige Ergebnisse zu liefern. Trotz fixer Zeitvorgabe wurde die Analyse um eine Kontextebene (u. a. Strategie, Kultur, Umgang mit Veränderung, Steuerungslogiken, etc.) ergänzt. Dafür war es notwendig, die Vielzahl von Themen und die Beobachtungen aus unterschiedlichsten Quellen möglichst zeitsparend zu operationalisieren sowie die verschiedenen Beobachterperspektiven zu integrieren. Medienbrüche mussten vermieden, Diskussionen im Team jedoch befördert werden. Um die Akzeptanz zu erhöhen und kulturstiftend wirksam zu werden, sollte für Auftraggeber und Stakeholder der Prozess zu jeder Zeit transparent und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar sein.

Als Lösung entstand mit dem Review Canvas ein variables Werkzeug und eine iterative Methodik die in verschiedensten Kontexten (Handel, Produktion, Dienstleistung, Bank, IT-Organisationen) eingesetzt, variiert und verfeinert wurde. Der Canvas zeichnet sich durch hohe Transparenz und Dynamik aus, hinsichtlich der Darstellung und in der Vorgehensweise:

1. *Transparente Darstellung:* Auf einem Canvas werden alle für die Analyse relevanten Themenfelder dokumentiert. Sie ergeben sich aus dem Untersuchungsauftrag, ergänzt durch Themen, die aufgrund von Ersthypothesen eine sinnvolle Erweiterung des Problemraums darstellen. Die erfassten Themenfelder werden in zwei Ebenen aufgeteilt: Eine operationale bzw. funktionale, die sich auf die Optimierung der Methodik fokussiert und eine strategische, die das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Elementen orchestriert. Auf dem Canvas werden parallel und iterativ alle Stufen der Bearbeitung (Hypothesen, Fragen, Beobachtungen, Ideen etc.) abgebildet. In einem einzigen Werkzeug können so zeitgleich Fragen aufgeworfen, Wirkungszusammenhänge aufgezeigt und Lösungsideen gefunden werden.
2. *Transparente Vorgehensweise:* Neben der skizzierten strukturierten Darstellungsweise ist die transparente Vorgehensweise ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Methode: Alle Teammitglieder können parallel auf dem Canvas dokumentieren. In kurzen Abständen werden Beobachtungen, Hypothesen und thematische Verknüpfungen sowohl im Projektteam als auch mit dem Management und den Stakeholdern diskutiert und gedeutet.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.